

# **EL CONTROL ESTRATÉGICO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: UNA PERSPECTIVA EN CONSTRUCCIÓN**

**José Luis Almuñas Rivero, Rey Felipe González Meriño, Dania  
Morales Batista y Marco A. Capote Jorge**

ALMA MATER

LB2326.3 - C7646 2011

El control estratégico en las Instituciones de Educación Superior: una perspectiva en construcción / José Luis Almuiñas Rivero, Rey Felipe González Meriño, Dania Morales Batista y Marco A. Capote Jorge. -- La Habana : Editorial Universitaria, 2011. -- ISBN 9789-59-16-1369-1. -- 54 pág.

1. Título; Almuiñas Rivero, José Luis ... (et. al) ; CDD 378 Educación Superior

Edición: Almuiñas Rivero, José Luis

Digitalización: Dr. C. Raúl G. Torricella Morales (torri@reduniv.edu.cu)



Almuiñas Rivero, José Luis, 2011

Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior, 2011



**La Editorial Universitaria** (Cuba) publica bajo licencia *Creative Commons* de tipo Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada, se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de las obras sin autorización de la Editorial Universitaria y no se realice ninguna modificación de ellas.

Calle 23 entre F y G, No. 564. El Vedado, Ciudad de La Habana, CP 10400, Cuba

e-mail: torri@reduniv.edu.cu

Sitio Web: <http://revistas.mes.edu.cu>

## Tabla de contenido

El control estratégico en las Instituciones de Educación Superior: una perspectiva en construcción.....	1
Página legal.....	2
Tabla de contenido.....	3
Introducción.....	4
Desarrollo.....	6
1- FUNDAMENTOS TEÓRICOS–CONCEPTUALES DEL CONTROL ESTRATÉGICO EN LAS IES .....	7
1.1- Las exigencias de la educación superior en el siglo XXI y los nuevos retos que enfrenta la dirección estratégica. ....	7
1.2- La dirección estratégica: surgimiento y conceptos.....	12
1.3- La dirección estratégica en las IES .....	14
1.4- Los componentes de la dirección estratégica en las IES: la planificación, implementación y control estratégico.....	17
1.5- La planificación estratégica en las IES .....	17
1.6- Implementación de la estrategia en las IES.....	21
1.7- El control estratégico en las IES.....	23
1.8- La Estrategia, la estructura y la cultura organizacional: base del sistema de control estratégico en las IES.....	28
1.9- Problemas que limitan el diseño e implementación del control estratégico en las IES.....	29
2- EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	31
2.1- Los componentes principales de un sistema de control estratégico en las IES.....	31
2.2- Momentos que integran el diseño de un sistema de control estratégico en las IES.....	33
3- EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA DE LAS HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES PARA EL CONTROL ESTRATÉGICO EN LAS IES.....	40
3.1- Fundamentos del Cuadro de Mando Integral en las IES.....	40
3.2- Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en las IES como vínculo entre la Estrategia y el control.....	42
Conclusiones.....	46
Referencias Bibliográficas.....	47
Bibliografía Consultada.....	50

## Introducción

La crisis que caracteriza la época actual es expresión de las profundas alteraciones que en el orden político, social y económico han tenido lugar en el planeta, agudizándose fundamentalmente en los países pobres. Específicamente, la complejidad de esos fenómenos en los países latinoamericanos se revela, entre otros, en la presencia de serias desigualdades y contradicciones que limitan el crecimiento de su desarrollo.

Ante este escenario, todas las organizaciones están en constante riesgo y dentro de ellas, las Instituciones de Educación Superior (IES) de la región tienen retos y desafíos importantes para contribuir en la construcción de una sociedad más justa, democrática y equitativa basada en un desarrollo sustentable. Uno de dichos retos es el mejoramiento de la dirección o gestión institucional, a partir de la introducción de enfoques, métodos y metodologías pertinentes acordes con las exigencias actuales y futuras de la sociedad. Y en este contexto, la dirección estratégica se ha asumido por muchas IES como una vía que ha demostrado ventajas y beneficios valiosos para reorientar su futuro.

Dentro de los componentes o funciones que integran ese enfoque de dirección se encuentra el control estratégico, el cual hasta el momento ha tenido poco desarrollo teórico, conceptual, metodológico y aplicación práctica en las IES. Ello ha traído como consecuencias, entre otras, la presencia de insuficiencias en el seguimiento y evaluación de la implementación de la Estrategias institucional, así como en el monitoreo del entorno, afectando la calidad de la gestión y en general, la pertinencia de los resultados de los procesos universitarios.

La monografía que se presenta contiene uno de los resultados del proyecto de investigación “Dirección Estratégica en las IES”, que aborda el grupo de Planificación y Desarrollo Universitario del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana en conjunto con investigadores y profesores de otras IES del país. Una de las líneas de trabajo de dicho proyecto es precisamente al Control Estratégico en las IES, en la cual se incluye como objetivo el análisis crítico de su tratamiento teórico – conceptual y metodológico, que a nuestro juicio, es una necesidad actual del desarrollo institucional y una perspectiva en construcción que requiere de atención para el mejoramiento continuo de la dirección estratégica universitaria.

Para el abordaje de este tema se ha realizado una revisión bibliográfica que consistió en la consulta de artículos, ponencias, tesis de maestrías y doctorados, libros y materiales bajados de internet de autores cubanos y extranjeros, los cuales han contribuido a profundizar en el análisis de conceptos y términos de referencia que intervienen en la construcción del aparato crítico del problema planteado.

Esta monografía es la continuación de otra referida al desarrollo de “Sistemas de Información como apoyo a la toma de decisiones en las IES” (Capote, Morales, Almuiñas, Galarza, 2009), en la cual se puso de manifiesto la necesidad de lograr mayores niveles de profundización en el control estratégico como un estadio superior que exige hoy la gestión universitaria moderna. Consta de tres capítulos; en el primero se abordan los aspectos teóricos – conceptuales relacionados con el control estratégico en las IES. Se presenta primeramente una visión general acerca de los principales retos que tiene la dirección estratégica ante las nuevas exigencias del entorno, profundizándose más adelante en la importancia, necesidad y fundamentos teóricos – conceptuales del control estratégico en las IES y los problemas que limitan su aplicación. En el segundo capítulo se abordan los aspectos relacionados con el diseño de sistemas de control estratégico en las IES, donde se ponen de manifiesto, a partir de algunas experiencias, la concepción y procedimientos metodológicos que sustentan los mismos. En el tercer capítulo se profundiza en el cuadro de mando integral como una de las herramientas que en la actualidad potencia el control estratégico en las IES. Se desarrollan algunos fundamentos, características y las perspectivas que lo integran, para cerrar con la presentación de algunas experiencias de su aplicación en el ámbito universitario.

Estas ideas no son las únicas posibles, quizás algunos no son válidas. Con ellas sólo se ha pretendido motivar la reflexión de los directivos, especialistas, investigadores y profesores en torno al tema para tratar de llegar a consensos sobre el importante rol que debe jugar el control estratégico en las IES en el seguimiento y evaluación del direccionamiento institucional en función de los cambios del entorno y de las propias exigencias internas. En la actualidad se necesita dar más fundamentaciones a los análisis y realizar prácticas consecuentes con el sistema de dirección vigente en todos los niveles, y por eso, la problemática tratada en esta monografía cobra mucha significación para la educación superior. Estamos convencidos que de la lectura de la misma seguramente surgirán nuevas interrogantes y respuestas.

## Desarrollo

## CAPÍTULO 1

### 1- Fundamentos teóricos–conceptuales del control estratégico en las IES

Las exigencias dinámicas del contexto externo le plantean a las IES la adopción de una gestión cada vez más moderna, científica y de rigor para cumplir con su responsabilidad social. Es por ello que, crece el número de instituciones universitarias que se acogen a los principios que sustentan la dirección estratégica para lograr una mayor eficiencia y eficacia de sus resultados. Y precisamente, dentro este enfoque, el control estratégico se convierte en una necesidad, como mecanismo para el seguimiento y evaluación de la Estrategia global institucional y el análisis de los cambios del entorno. De ahí, la importancia de su continuo perfeccionamiento en las IES.

En el presente capítulo se ofrece, en primer lugar, una visión general acerca de las exigencias a las que están sometidas las IES derivadas de las condiciones cambiantes del entorno, en particular aquellas vinculadas con la dirección estratégica. Mas adelante, se desarrollan, de forma sintética, algunos de los aspectos básicos que sustentan los tres componentes o funciones que integran la dirección estratégica, concebidos de manera particular y en su interrelación. Posteriormente, se hace patente la necesidad de potenciar el control estratégico en las IES, resaltando su importancia y ventajas, así como los aspectos teóricos – conceptuales esenciales que lo sustentan. A partir de esta reflexión, se ponen en evidencia las relaciones existentes entre este tipo de control, la Estrategia<sup>1</sup> y la estructura organizacional, así como se muestran algunas de sus diferencias con relación al control tradicional. El capítulo cierra con una identificación de los problemas más importantes que están limitando la aplicación del control estratégico en las IES.

#### 1.1- Las exigencias de la educación superior en el siglo XXI y los nuevos retos que enfrenta la dirección estratégica.

Mucho se ha escrito sobre la situación cada vez más inestable y compleja del mundo actual, el cual se ha convertido en un escenario de grandes presiones, sin precedentes y de difícil manejo.

Estamos en presencia de un mundo unipolar, donde el auge de la ideología neoliberal está provocando serias consecuencias políticas, sociales y económicas en todos los países. La globalización como consecuencia de la internacionalización cada vez más acentuada en los procesos económicos es la base de los conflictos y problemas sociales graves que vive el planeta. La presencia de un neoliberalismo globalizado basado en políticas económicas y sociales sustentadas por la no intervención del estado en la economía, la existencia de mercados sin regulación y un control económico cada vez mayor de las corporaciones transnacionales son aspectos que atentan contra el desarrollo de muchos países, sobre todo los más pobres. Se globalizan los mercados, la competencia, el capital financiero y los patrones de comercio, creando una inestabilidad sin precedentes para muchas organizaciones.

---

<sup>1</sup> Se refiere a la proyección global de la organización, al plan o diseño estratégico.

A ello se une el auge del terrorismo y los conflictos regionales; el aumento de la crisis de valores y la profunda crisis financiera actual.

Este escenario nada optimista ha ocasionado en muchos países pobres el abandono del proyecto de independencia nacional, el crecimiento del empleo informal, el aumento de la delincuencia, la criminalidad y el narcotráfico, la subordinación de las economías en función del pago de la deuda externa, así como una mayor dependencia de los organismos financieros internacionales, un aumento de los niveles de pobreza y marginalidad, del hambre y el desempleo y un deterioro creciente de los servicios sociales.

Por otra parte, el desarrollo científico – tecnológico, que tiene un carácter histórico desde el propio surgimiento y avance de la humanidad en sus diferentes etapas, adquiere en los últimos tiempos una dinámica muy acelerada nunca antes vista. Han surgido nuevas ramas del saber que impactan en el desarrollo de muchos países; (la biotecnología, la informática, las telecomunicaciones, entre otras) y la ciencia cada vez es más plural con un abordaje inter-transdisciplinario para resolver los problemas más acuciantes.

Los beneficios más notables de este escenario recaen para las grandes potencias, lo que ha contribuido a consolidar más las diferencias entre países ricos y pobres, con una creciente polarización de las riquezas y el poder en los primeros y una agudización de los problemas sociales en los segundos, poniendo de manifiesto en el planeta la destrucción del medio ambiente por un uso irracional de los recursos naturales, con efectos negativos en el cambio climático, que se agudizan en el momento actual y pone en peligro la existencia de la humanidad.

Asimismo, hay una lucha permanente por el dominio y uso de los medios de comunicación como arma para apoyar la explotación de las grandes potencias a los países más pobres. Bajo la óptica neoliberal y burguesa, determinados temas son tergiversados según sus intereses para acusar a algunos países de violaciones, tal es el caso de los conceptos de “democracia, derechos humanos y terrorismo”, por sólo mencionar ejemplos sobre los que se apoyan para intentar ejercer su poder sobre los países pobres.

En este contexto turbulento, los países de América Latina tienen un reto de gran envergadura ante el impacto de esos fenómenos. Grandes desigualdades y contradicciones desde hace algún tiempo limitan su desarrollo económico y social.

Según Aponte y otros colaboradores “superar las desigualdades y las contradicciones paulatinamente como Estrategia para llegar al camino hacia un desarrollo sustentable de las sociedades, es quizás el reto más apremiante e importante de estos tiempos para los países de la región” (2008, pág.1). Ello exige enfoques propios que consideren la diversidad de cada país, pero es imprescindible una creciente integración regional.

Zarur citado por Siufi señaló: “América Latina ingresa al siglo XXI en un punto de inflexión, donde la incertidumbre prima sobre la certidumbre, en un escenario donde el sistema mundial genera fuerzas contradictorias, tensiones, fricciones, dinámicas masificantes y fracturas de diferentes variables y dimensiones...Como región contamos con la proliferación de gobiernos democráticos con un buen entendimiento, que comparten la creencia de una imprescindible aproximación y un fortalecimiento entre las naciones latinoamericanas...Sabemos que algo se ha desarmado, que hemos dejado atrás modelos de otras décadas” (2008, pág.3).

Dentro de muchas reflexiones que pudieran realizarse, Almuíñas resumió tres ideas esenciales que se deducen de lo anteriormente expresado y que son válidas en la actualidad: (1999, pág.2)



- Todo está en un estado de cambio constante y encontrar la estabilidad o permanencia en una organización es muy difícil en la época actual. La época de la estabilidad, el predominio de las virtudes, la dimensión, la experiencia anterior y la jerarquía total y permanente de las organizaciones ha quedado atrás desde hace algún tiempo. Los enfoques ya probados en las organizaciones están dando paso paulatinamente a la flexibilidad y agilidad, la capacidad de innovación, el deseo por aprender, mejorar y cambiar.
- Existe una crisis mundial y se ha creado un mundo globalizado cada vez más injusto, desigual, complejo y de interdependencia, que polariza y concentra las riquezas en los países desarrollados y sumerge en extrema pobreza a las poblaciones de los países subdesarrollados.
- Dichos fenómenos y otros que pudieran señalarse están impactando seriamente en la instituciones educativas. En particular las instituciones del sector público están muy presionadas y no le queda otra alternativa que formular nuevas políticas y estrategias fundamentadas en un cambio de paradigma más acorde con la situación actual y futura. Las IES, dentro de este contexto turbulento, dinámico e incierto no son una excepción y tendrán que hacerle frente en el futuro a desafíos y retos mayores.

En la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES 2008) celebrada en Colombia en junio del 2008, se expresa con claridad: “La Educación Superior es un bien público social, un derecho humano y universal y un deber del Estado. Ésta es la convicción y la base para el papel estratégico que debe jugar en los procesos de desarrollo sustentable de los países de la región” (2008, pág.1).

En el referido documento se concibe además a la educación superior como “uno de los ejes dinamizadores de la región para el logro de una sociedad más justa y democrática, con mayor equidad, próspera y sustentable... además contribuye en el fortalecimiento de la integración regional de los países, en el avance social, la generación de riquezas, el fortalecimiento de las identidades culturales, la cohesión social, la lucha contra la pobreza y el hambre, la prevención del cambio climático y la crisis energética, así como para la promoción de una cultura de paz” (2008, pág.2). Asimismo, se plantea que “es necesario promover el respeto y la defensa de los derechos humanos, incluyendo: el combate contra toda forma de discriminación, opresión y dominación; la lucha por la igualdad, la equidad de género; la defensa y el enriquecimiento de nuestros patrimonios ambientales; la seguridad y soberanía alimentaria; el diálogo intercultural (2008, pág. 6).

Estos desafíos reflejan las altas demandas derivadas del cambio global de la época actual, así como constituyen las bases del proceso de transformación que reclama la sociedad en la región a las IES: compromiso social, calidad, pertinencia y autonomía.

Algunos de los principales retos que reclamaron la atención en dicha Conferencia fueron los siguientes:

- **Formación de profesionales:** formar personas, ciudadanos y profesionales integralmente, competentes y en función de las demandas de la sociedad; favorecer el acceso a la educación superior de calidad y como derecho real de todos, sobre todo de los sectores más desfavorecidos (políticas de inclusión); ampliar la cobertura, la flexibilidad y la diversidad de la oferta; elevar los niveles de permanencia y egreso incrementando además el apoyo público a los estudiantes; diseñar modelos educativos que favorezcan el aprendizaje centrado en el estudiante; diseñar curricula flexibles que ofrezcan diversas opciones para el tránsito de los estudiantes por las diferentes carreras según intereses y vocaciones;

- **Posgrado:** diversificar la oferta de estudios de postgrado, elevando sus niveles de calidad en nexo con la investigación bajo criterios rigurosos de exigencias; desarrollar a través de los posgrados líneas activas de investigación y creación intelectual para garantizar que sean estudios que promuevan las más altas calificaciones profesionales y la formación permanente, contribuyendo efectivamente a la generación, transformación y socialización del conocimiento.
- **Investigación científica:** desarrollar una investigación científica, tecnológica, humanística y artística fundada en la definición explícita de problemas a atender (incluyendo los sociales), y que de solución fundamental al desarrollo del país o la región, y al bienestar de la población; transformar los modelos de relación entre los grupos de investigación académica y los usuarios del conocimiento; incrementar la difusión y la divulgación del conocimiento científico y cultural a la sociedad.
- **Relaciones con el entorno:** fortalecer las relaciones extensionistas con el entorno a través del diseño de un modelo académico caracterizado por la indagación de los problemas en sus contextos, la producción y transferencia del valor social de los conocimientos y el trabajo conjunto con las comunidades; incrementar el trabajo en redes académicas; alcanzar niveles superiores de integración regional y colaboración internacional.
- **Gestión institucional:** garantizar la rendición de cuentas a la sociedad; incrementar la participación de la comunidad académica en la gestión institucional; lograr una gestión presupuestaria más transparente; garantizar la formación y capacitación permanente de los docentes, creando adecuadas condiciones laborales y regímenes de trabajo, salario y carrera profesional; garantizar la profesionalización de los directivos; perfeccionar las formas de gobierno; fortalecer la articulación con los niveles educativos precedentes; promover la participación de distintos actores sociales en la definición de prioridades y políticas educativas, así como en la evaluación de éstas.

Como se puede observar, los retos planteados anteriormente influyen directa o indirectamente en el mejoramiento de la calidad de la gestión<sup>2</sup> en las IES tanto a nivel global como de cada uno de los procesos universitarios. Sin una gestión universitaria eficiente será difícil elevar la calidad y pertinencia de los resultados institucionales.

El **concepto de dirección o gestión** ha sido tratado por muchos autores. Stoner la define como “El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos” (1997, pág.37). Para Chiavenato: “es la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa... trata del planeamiento, de la organización (estructuración), de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas, por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización” (1992, pág.1).

Según Modell el enfoque multidimensional de un modelo de gestión para los servicios públicos está plenamente justificado por el predominio de intereses de los diferentes actores (2004, pág. 20). La organización debe considerar sus demandas y exigencias, e incorporarlas para la definición de una Estrategia que responda a sus necesidades, y garantice su supervivencia en el tiempo.

---

<sup>2</sup> En la literatura nacional e internacional consultada se observa que no existe consenso entre los autores reconocidos alrededor del uso del término gestión, dirección o administración. A los efectos de este trabajo lo consideraremos sinónimos.

La gran mayoría de los autores señalan que la dirección o gestión es un proceso que integra en un sistema las funciones generales de planificación, organización, ejecución o mando y control conducentes al logro de los objetivos, misión o razón de ser de las organizaciones.

- **Planificar** es decidir con anticipación ¿Qué hacer?: significa definir o formular los objetivos, misión o razón de ser; ¿Con qué hacer?: implica conocer con qué recursos (materiales, humanos, financieros, tecnológicos de información y tiempo se cuenta para alcanzar los objetivos formulados); ¿Con cuánto hacer?: conlleva conocer de qué cantidad de recursos (materiales, humanos, financieros, tecnológicos, de información y tiempo) se dispone para alcanzar los objetivos planificados; ¿Quién hace?: se refiere al elemento clave de cualquier actividad en los sistemas sociales- al ser humano que ejecutará las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planificados; ¿Cómo hacer?: implica la necesidad de organizar o estructurar el sistema de relaciones de comunicación y delegación de autoridad del capital humano destinado a lograr los objetivos planificados; ¿Cuándo hacerlo?: expresa el espacio temporal en que deben ejecutarse las diferentes acciones y el momento en que se alcanzará el objetivo. Alcanzar el objetivo en el momento previsto determina la eficacia, alcanzarlo con los costos mínimos razonables, determina la eficiencia. Debe lograrse eficacia con eficiencia y se habrá sido efectivo en alcanzar la misión u objetivo/objetivos formulados/planificados. La repetición del término misión u objetivo/objetivos formulados/planificados en esta exposición manifiesta la importancia del punto de partida de cualquier proceso de gestión o dirección.

Para una adecuada coherencia con los elementos que se abordan posteriormente sobre dirección estratégica es conveniente profundizar algo más sobre otras tres funciones de la dirección:

- **Organización:** es establecer la red de relaciones (de comunicación y delegación de autoridad) necesarias para que ocurra la coordinación de la cooperación del trabajo<sup>3</sup> en pos de alcanzar el objetivo planificado. Todo lo que se haga es en pos del cumplimiento de ese objetivo.
- **Ejecución o Mando:** es la actividad constante, sistemática y estable del sujeto sobre el objeto de la dirección con la finalidad de conducir a los grupos humanos hacia el cumplimiento de sus objetivos, metas y/o misiones; es coordinación de la cooperación del trabajo.
- **Control:** es el proceso de comparación sistemática entre lo realmente alcanzado hasta un momento determinado del proceso de producción de bienes o servicios que constituya el objetivo planificado y lo que deberá alcanzarse hasta ese momento. El control como proceso implica la interacción de un mecanismo sensor (que va detectando el nivel de lo realizado); un mecanismo comparador (que va comparando ese estado real alcanzado con lo que debía haberse logrado) y un mecanismo corrector capaz de emprender acciones que conduzca el proceso hacia los parámetros deseados, en caso de que ocurran desviaciones críticas que puedan poner en riesgo el cumplimiento del objetivo.

A los efectos de esta monografía, asumimos la definición que sobre la gestión en las IES fue planteada por Almuiñas “es una actividad y un proceso estructurado en varios momentos interrelacionados entre sí, que busca elevar la eficiencia y eficacia (individual, colectiva, institucional y social) de los resultados a través de un trato justo y democrático de las personas y un uso racional de los restantes recursos de la organización (2001, Apuntes de clases de la Maestría en Ciencias de la Educación Superior-ELAM, s/p).

---

<sup>3</sup> Obsérvese en la definición que sigue que la dirección es entendida como coordinación de la cooperación del trabajo.

Como se conoce, al igual que en otras esferas, los cambios dinámicos y profundos del entorno han impactado sensiblemente el desarrollo del pensamiento sobre la gestión en las organizaciones, poniendo en crisis muchos de los viejos paradigmas y mostrando las bondades de otros nuevos más acorde a los tiempos actuales. Es por ello que ante un contexto tan inestable e incierto, hoy el tema de la gestión está en la agenda de la discusión en muchos países y organizaciones, incluyendo a las IES.

Y precisamente, una de las raíces del problema de dicha crisis estriba en que a pesar de que el entorno ha cambiado tan radicalmente, una parte de las personas que dirigen las IES siguen trabajando con algunos supuestos y fórmulas diseñadas para otra época muy diferente a la actual. Drucker citado por Kiernan “clasifica en la época actual a los dirigentes empresariales en dos grandes grupos: aquellos que se sienten predispuesto de todo corazón ante el cambio, reforma o mejoramiento de las cosas, y aquellos que no, que se mantienen aferrados a los viejos paradigmas de la dirección en momentos que ya no son del todo válidos. Hasta el momento, según este prestigioso especialista, lo que ha primado es este último grupo” (En Prólogo “Los Once Mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI”, 1996).

El surgimiento del pensamiento administrativo se remonta hasta la época en que las personas intentaron lograr metas mediante el trabajo en grupos. Mucho antes del siglo XX se observan avances importantes.

Godet - al igual que otros autores - expresa que sus principales precursores son Taylor y Fayol (finales del siglo XIX). A Taylor se le conoce como el padre de la Administración Científica, cuyas experiencias en diferentes puestos laborales le permitieron obtener elementos para perfeccionar la calidad de la administración en las empresas, aumentar la producción y lograr una remuneración más alta para los trabajadores en función de su productividad con la aplicación de un método más científico...El enfoque funcional de las actividades administrativas dado por Fayol (1916) - padre de la teoría moderna de la Administración Operacional - identifica 5 grandes áreas interrelacionadas: la planificación, la organización, la coordinación, la propia dirección o mando y el control (1991, págs. 181 y 182).

Posteriormente, aparecen otras teorías tales como las correspondientes a la Escuela de las Ciencias de la Conducta, la Teoría de los Sistemas Sociales, el enfoque de la Teoría de la Decisión, el enfoque de Sistemas, el enfoque matemático o de las Ciencias de la Administración; el enfoque de Contingencia, la Calidad Total, la Dirección por Procesos, la Dirección por Objetivos, la Dirección por Valores, la Dirección Estratégica, entre otros.

## 1.2- La dirección estratégica: surgimiento y conceptos

Específicamente, la dirección estratégica surgió en el medio empresarial como resultado del desarrollo de las fuerzas productivas y las consiguientes adecuaciones de las relaciones de producción ante los cambios de los entornos organizacionales. Dicho enfoque se fue extrapolando a otros tipos de instituciones, incluyendo a las IES, demostrando en estas últimas que es superior a los existentes anteriormente. Hoy en día, los especialistas no han logrado consenso alrededor de la terminología más adecuada para referirse a la dirección estratégica de las organizaciones. Algunos la llaman Administración otros Gestión y no faltan aquellos que hacen referencia a la gerencia, todos con el apellido estratégica. Esto sucede tanto en el medio empresarial como en el universitario.

Obligado tratamiento merece la definición del concepto de Estrategia, antes de adentrarnos en la problemática de la dirección estratégica en las IES.

Son muchos los autores (Drucker, 1954; Mintzberg, 1987; Porter, 1996; Stoner, 1996 y otros) que han tratado el concepto de Estrategia. Todos reconocen que el concepto tiene su surgimiento en el campo militar en la antigüedad cuando se vinculaba al cargo de general que estaba al mando del ejército. Su origen es del vocablo griego *estrategos*. Se aplicó durante las guerras napoleónicas y posteriormente, empezó a desarrollarse en el campo empresarial y académico desde 1944, siendo su pionero Von Neuman y Morgenstern.

Según Menguzzatto y Renau, en ambos casos estaba presente la idea de la competición frente un adversario...La introducción de la Estrategia en la dirección de las organizaciones empresariales se produjo como respuesta a la necesidad de proveerlas de una idea conductora para el desarrollo de su actividad en el futuro, en el contexto de un entorno activo y, por consiguiente, cambiante (1997, pág.23). Sin embargo, en este campo fue Drucker (1954) el primero en definir, aunque de forma implícita, el concepto de Estrategia. Para este autor, la Estrategia de la empresa era la respuesta a una pregunta dual: "¿qué es nuestro negocio?" y "¿qué debería ser en el futuro?".

Mintzberg define a la Estrategia como "una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso formalizado y articulador de los resultados, una forma de programación" (1997, pág. 25). Para Snyder y Gluck, la tarea estratégica es principalmente de planeación como forma de ver el todo antes de ver sus partes. Por su parte Ansoff, precisa Estrategia implica: dónde, cuándo, cómo y con quién hará la empresa su negocio.

La Estrategia es por tanto, un instrumento de dirección que nació relacionada con organizaciones lucrativas, pero hoy es aplicable a organizaciones no lucrativas como las IES públicas. La Estrategia, más que un plan, es un comportamiento o una habilidad mantener la organización en equilibrio con su entorno, a través de monitoreo del mismo y del conocimiento y empleo los recursos disponibles.

Chandler citado por Stoner concibió la Estrategia como "la determinación de los objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas" (1996, pág. 38). Koontz y otros al definir la Estrategia, plantean que son programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos (1987, pág.7). Para Mintzberg "es una formación estratégica y contiene las cuatro actividades de planificación, definición de modelos o normas, posicionamiento y perspectiva: es decir, la Estrategia como plan que guía las acciones en el futuro; la Estrategia como modelo o patrón de comportamiento que surge a medida que las organizaciones le dan la cara a los eventos externos a la misma; la Estrategia como posición en el mercado y la Estrategia como perspectiva, que implica conocimiento profundo de la organización para situarse y desarrollarse en la competencia" (1997, pág. 25).

De todas estas definiciones, la más popular y común, es la referida a la Estrategia como plan, vinculada a los objetivos que se pretenden lograr, como componente de la planificación estratégica, como una función o proceso de la dirección estratégica, como un sistema que integra además el diseño, la implementación y control de la misma.

Específicamente, la dirección estratégica no es enfoque nuevo. El término fue usado por primera vez en 1962 en los Estados Unidos con las obras de Alfred Chandler y posteriormente otros autores la han desarrollado teórica, conceptual y metodológicamente y ya hace años que se ha aplica en la práctica. Surgió también del medio empresarial a partir del desarrollo continuo de la planificación estratégica, en la cual tiene su precursora y por ello, ya en 1990 se planteó la necesidad de avanzar mucho más hacia el despliegue y puesta en práctica o implementación y control de la Estrategia

institucional formulada. Esta última intención se convirtió en una necesidad de los altos directivos de las organizaciones después de 1990.

Por eso, se puede plantear que la dirección estratégica va más allá del desarrollo de un plan estratégico o la formulación de la Estrategia. Es necesario además comunicar constantemente a los trabajadores la perspectiva de los directivos, además de poner en práctica dicha Estrategia y dirigir las acciones para darle seguimiento y evaluar tanto su cumplimiento como el proceso de cambio en la organización derivado de las mismas, utilizando los resultados para ajustar la Estrategia formulada inicialmente. El principal responsable de aplicar este enfoque de dirección es la máxima autoridad de la organización y por tanto, no es delegable a ningún otro directivo.

La dirección estratégica es un proceso continuo y no único. Requiere que los directivos tengan un pensamiento estratégico en primera instancia, para ir cambiando posteriormente la cultura de la organización; además que actúen como facilitadores, entrenadores, mediadores y líderes, que eleven los intereses de los trabajadores para comprometerse con la Estrategia formulada y cumplir con la misión y visión de la organización.

Es muy amplia también la gama de definiciones en torno a la dirección estratégica. Por ejemplo, Menguzzato y Renau, catedráticos de la Universidad de Valencia, la definen como: “un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelacionadas; la formulación por una parte y la implementación y control por otra parte de la Estrategia” (1997, pág. 12).

Rodríguez y Alemañy señalan que “la dirección estratégica se concibe como una estructura teórica para la reflexión sobre las grandes opciones de la organización, fundamentada en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la administración, donde ya no se trata de camppear las dificultades del entorno, sino ir a su encuentro” (1997, pág. 3). Ronda Pupo la define como el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de la Estrategia, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social. Se caracteriza porque según se van desarrollando las etapas se debe regresar a las anteriores y viceversa para lograr la coherencia y armonía necesaria, desarrollando el ciclo como un todo, funcionalmente, sin fraccionarse (2003, pág. 2).

Otros autores, como Schendel y Hofer (1979), la identifica como la dirección que considera la interrelación entre las organizaciones y su entorno, la cual comprende tres fases básicas: formulación, implementación y control.

De forma pragmática, la dirección estratégica puede entenderse como el proceso continuo de adopción, puesta en práctica y monitoreo de las decisiones estratégicas. Sus preceptos, técnicas y herramientas generales son válidos también para gestionar estratégicamente las IES, aunque estas -como cualquier organización- tienen características y exigencias propias, pero les son inherentes también las funciones generales de la dirección, sólo que es necesario que quienes en ellas operan, sean capaces de aplicarlas creadoramente.

### 1.3- La dirección estratégica en las IES

Como se conoce, las IES son organizaciones porque operan en entornos complejos, dinámicos y turbulentos para cumplir su misión a través de procesos diversos con una estructura en cada unidad muy heterogénea. Esta complejidad del entorno y de la propia IES, demanda la utilización de enfoques de dirección que respondan a las exigencias planteadas en la CRES – 2008. Uno de ellos es la dirección estratégica, la cual exige transitar de una cultura de dirección “tradicional” como se

aprecia que tienen una gran parte de las IES, a otra con enfoque estratégico que tiene sus propias particularidades.

La complejidad del entorno actual en los ámbitos internacional y nacional en cada uno de los países de la región hace necesario que las IES enfoquen su actividad de dirección hacia fuera, y no solamente hacia su interior. Es por ello que la responsabilidad social que deben asumir las mismas ante la satisfacción de las demandas diversas de dicho entorno obliga a los directivos universitarios a moverse más donde se insertan e impactan los resultados; no deben por tanto convertirse en prisioneros del interior de la IES que dirigen, su mirada no sólo debe ser “hacia dentro”. Bajo este principio, uno de los retos más importantes de la dirección estratégica en las IES es enfocar su desarrollo futuro tomando conciencia de las condiciones turbulentas que existen en el entorno (sistema abierto), intentando evaluar los cambios que se producen en él y salir a su encuentro. Dirigir estratégicamente una IES significa priorizar los factores externos con relación a los internos, dándoles importancia también a los principales usuarios o beneficiarios de los resultados institucionales y a los aliados estratégicos que puedan apoyar el cumplimiento de su misión. Este enfoque de dirección exige además velocidad de pensamiento y acción para enfrentar el alto dinamismo de las demandas del entorno y adaptarse a los cambios trascendentales que se derivan del mismo y de la propia IES.

Otro reto importante de la dirección estratégica en las IES es enfocar el desarrollo institucional a partir de la construcción de escenarios y visiones alternativas de futuros que permitan seleccionar aquel que sea más factible, que puede ser diferente al deseado. Esta actitud visionaria es propia de aquellas IES que actúan de forma proactiva y emprendedora, que combinan adecuadamente lo formal, la intuición y la creatividad bajo un enfoque de futuro fundamentado y más realista. Se requiere por tanto, que las IES asuman un compromiso con ese enfoque de futuro para horizontes de tiempos diferentes y centrados en los principales factores de cambio vitales para las mismas.

A diferencia de la gestión o dirección operativa, que se ocupa más del día a día e intenta solucionar los problemas del corto plazo, la dirección estratégica se refiere a las decisiones del mediano y largo plazos, así como trata de asegurar que la IES siga existiendo en un futuro y tenga capacidad de reaccionar antes de que los cambios nos sorprendan. Es, por tanto, un proceso iterativo y holístico de formulación de la Estrategia, implantación y control, que garantiza una interacción proactiva de la IES con su entorno, para coadyuvar al logro de una mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su misión social.

La dirección estratégica debe atravesar transversalmente la institución en todos sus niveles. Al respecto, González y Espinosa plantearon: “un sistema de dirección estratégica en una institución compleja como una universidad, debe estructurarse contemplando cuatro niveles: Primero, el institucional, es decir, toda la universidad. En segundo lugar, el de cada uno de sus grandes sectores o áreas, que supondrá elaborar, ejecutar y evaluar un plan sectorial de formación, un plan sectorial de investigación, o de bibliotecas, o de relaciones internacionales, o de innovación, etc. En tercer lugar, el de cada una de sus unidades internas –escuelas, facultades, departamentos, institutos, servicios-, porque cada una debe comprometerse a su manera con los objetivos institucionales. Y, finalmente, el de cada una de las personas que integran la comunidad universitaria. Éste último nivel es, por supuesto, el más difícil y, al mismo tiempo, el más necesario. Si las personas que integran la universidad no entendieran que sus objetivos individuales tienen que ver con los objetivos de su unidad, de su área o de la universidad, se situarían al margen del sistema. Y si se concibe que la universidad es el conjunto de personas, con todo su conocimiento, experiencia, competencias, etc., una universidad con las personas fuera del sistema, no sería nada” (2008, pág. 21-22).

Todo los retos anteriores de la dirección estratégica nos llevan a reconocer otros de gran importancia para las IES: la construcción de una cultura estratégica organizacional, lo que requiere de cambios en las creencias, valores, actitudes, comportamientos y conductas de todos los integrantes de la comunidad universitaria, lo cual es difícil de lograr en poco tiempo. Este proceso de adaptación de cultura exige además visualizar la dirección estratégica preferiblemente como una relación sujeto – sujeto centrada en los aspectos vinculados con la participación, motivación, capacitación y aprendizaje constantes, la información y comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo para tomar decisiones colegiadas y el desarrollo de una cultura de trabajo basada en los valores compartidos organizacionales, entre otros. Se requieren además cambios estructurales y organizativos en función de la Estrategia diseñada para romper barreras o límites entre personas, departamentos, disciplinas, beneficiarios, aliados y otros, utilizando, fundamentalmente, todas las capacidades humanas constantemente y bajo un enfoque de sistema e integral.

Teniendo en cuenta lo anterior, no es posible elaborar recetas para aplicar la dirección estratégica en cada IES, ni para la formulación, ni para la implementación, ni para el control. Ello no niega la posibilidad de tener en cuentas las *“Best practice”* de unas instituciones para mejorar lo que se hace en otras

Ya más reciente, surge el planteamiento de algunos autores sobre la concepción de una “dirección estratégica para la calidad” en las IES, lo que conlleva no sólo acciones efectivas en el control, si no también, en la formulación e implementación para lograr mejoras continuas sobre la base del desarrollo de herramientas que apoyen las mismas. Al respecto, en el marco de la Conferencia Regional de Educación Superior - 2008, González y Espinosa plantearon:

- La dirección estratégica es una herramienta fundamental de apoyo a la calidad que consiste en organizar y gestionar la institución teniendo en cuenta su futuro.
- Para planificar, implementar, verificar el cumplimiento y realizar los ajustes necesarios que implica la dirección estratégica para la calidad institucional se requiere de un estilo administrativo diferente que promueva la participación del personal en el mejoramiento continuo.
- Un sistema de dirección estratégica debe incluir las cuatro funciones básicas de planificar, ejecutar, evaluar y corregir, con lo cual se convierte en una herramienta orientada al logro de la calidad. Para ello es necesario que estas cuatro funciones estén íntimamente conectadas y se retroalimenten continuamente, es decir, que haya una preocupación constante porque todo lo que se planifica se ejecute, todo lo que se ejecuta se evalúe y después de la evaluación se tomen decisiones para conseguir planificar mejor y ejecutar mejor (2008, págs. 20).

Por tanto, se está poniendo de relieve que “la dirección o gestión estratégica para la calidad” en las IES no es lo mismo que la “evaluación de la calidad” como algunos plantean, incluye también acciones iniciales de planificación, organización e implementación. Es por ello que no se debe sobredimensionar el papel de la evaluación, eso sería un error, todas las funciones o componentes del ciclo de gestión influyen en el mejoramiento de la calidad de los resultados de las IES. El sustento de la evaluación de la calidad, es en primera instancia la planificación; errores que comentamos en esta última indiscutiblemente impactan en la calidad de los resultados. Por tanto, todas las funciones o componentes del ciclo de la dirección estratégica se convierten en medios, no en fines, para mejorar la calidad de los resultados en las IES.

**Resumiendo**, la dirección estratégica está integrada por un conjunto de componentes y procesos que la operacionalizan y están interrelacionados entre si; por su naturaleza, alcance e impactos



sobre los restantes procesos institucionales (académicos y de apoyo) adquieren la categoría de “estratégicos”.

#### 1.4- Los componentes de la dirección estratégica en las IES: la planificación, implementación y control estratégico

Establecidos algunos elementos teóricos - conceptuales sobre la dirección estratégica en las IES se está en condiciones de abordar sus componentes.

#### 1.5- La planificación estratégica en las IES

La planificación estratégica está referida al proceso de formulación o diseño estratégico. Ha sido tratada por muchos autores (Anshoff, 1965; Vancil y Lorange, 1975; Hofer y Schendel, 1978; Steiner, 1979; Matus, 1985; Godet, 1991, Chaffee, 1984; Cope, 1987; Hussey, 1984; Richardson y Gardner, 1983; Ringle y Savickas, 1983; Steeples, 1986; Stubbart, 1986 y otros); su utilización está muy extendida en las empresas y ha ganado auge en otros tipos de organizaciones, entre las que se encuentran las IES. Tiene su origen en la década de los setenta, siendo también uno de los enfoques más populares y actual en el medio universitario.

Según Mintzberg, la planificación estratégica consiste en relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados<sup>4</sup>.

Para otros autores, la planificación estratégica es la formulación estratégica, concebida como el esfuerzo intencionado/deliberado para generar decisiones y acciones fundamentales que definan y orienten lo que una organización es, lo que hace y por qué lo hace. Es una sistematizada forma de relacionarse con el futuro.

Keller por ejemplo, planteó que las instituciones académicas son complejas aunque no son tratadas como tal, y que en muchos círculos de educación superior la planificación es considerada como un tabú, opinando que sin planificación y sin Estrategia las universidades no sobrevivirán, por lo que es necesario que estas organizaciones se vuelvan más sensibles a las externalidades que afectan a sus actividades, tanto académicas como administrativas...La planificación estratégica implica el ajuste continuo a las nuevas condiciones del entorno académico, se desarrolla a nivel institucional, promueve el reconocimiento del posible mercado de la institución y contempla los posibles desarrollos futuros de la educación superior (1985, pág. 25).

Para la Universidad de Cádiz, la planificación estratégica se enmarca en un estilo de dirección denominado dirección estratégica y consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización universitaria, mediante la cual se toman decisiones en la dirección de los resultados esperados y que conforman lo que la organización quiere alcanzar para constituir su propia visión futura<sup>5</sup>.

Almuiñas la define como un proceso, coordinado, continuo y sistemático, dinámico en la redefinición del rumbo institucional, integral, participativo, creativo e innovador, que estimula el aprendizaje y está estructurada en varios momentos. Permite elaborar un plan de acción a mediano y

---

<sup>4</sup> Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/taller-sobre-planeacion-estrategica.htm>

<sup>5</sup> Disponible en: <http://www.uca.es/estrategico/> sitio Web de la Universidad de Cádiz

largo plazos en las IES” (Tomado de Apuntes de clases de la Maestría en Ciencias de la Educación Superior, Escuela Latinoamericana de Medicina, 2001, s/p).

Señala además que es un proceso de trabajo institucional, de reflexión y búsqueda de opciones para el futuro, que toma en cuenta el entorno, y como la IES, con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse- de la mejor forma posible en él. Su objetivo fundamental es el desarrollo de la IES y dar respuesta a un problema estratégico. Es aplicable en instituciones universitarias de variada naturaleza, pero se ajusta a las características de éstas y contribuye en el mejoramiento de la calidad de su gestión.

La formulación de la Estrategia institucional operacionalizada en un plan es uno de los resultados del proceso formal o racional de la planificación estratégica. Con ello, no se pretende de modo alguno reemplazar la intuición y el juicio de los directivos universitarios como algunos autores han planteado, ya que verla así sería algo excesivamente racional y un ejercicio teórico. Al contrario, la planificación estratégica proporciona objetivos y estrategias particulares para la acción que apoyan la toma de decisiones de directivos y complementa la sabiduría y creatividad de los mismos.

Al respecto, Mintzberg señaló: “la historia de la planificación estratégica nos ha enseñado no solo acerca de las técnicas formales en si, sino también acerca de cómo funcionan las organizaciones y cómo los dirigentes se enfrentan o no con ese funcionar. Lo más significativo es que nos ha dicho algo sobre cómo pensamos como seres humanos y que nosotros, algunas veces, dejamos de pensar” (1998, pág.14).

Es así que el pensamiento estratégico, el análisis y la formulación estratégicos<sup>6</sup>, así como el control estratégico son valores claves de la cultura organizacional, particularmente en las IES.

La intención central del diseño de la Estrategia en las IES es apoyar la toma de decisiones inteligentes y motivar a los directivos a pensar de modo innovador y a actuar estratégicamente para alcanzar tanto el futuro factible, como aquella que tienen en mente sobre la base de continuas adaptaciones a las nuevas condiciones que se presenten en el entorno y en el interior de la propia institución. Por tanto, al igual que el resto de los componentes de la dirección estratégica, la planificación estratégica y en particular, la Estrategia diseñada está vinculada con el destino de la IES.

Dicha Estrategia es solamente una guía para la acción de las IES, por ello no implica eliminar riesgos, al contrario éstos se acrecientan, pero al mismo tiempo fomentan más el espíritu emprendedor. Por ello, es necesario definir claramente los objetivos y niveles de logro a alcanzar, así como las estrategias particulares<sup>7</sup> y acciones necesarias para lograr el futuro factible diseñado, por supuesto bajo la premisa de un ajuste constante en función del dinamismo de las exigencias del entorno y del interior de la IES.

Según Almuiñas, dentro de los objetivos básicos de la planificación estratégica se encuentran asegurar el crecimiento y la sobrevivencia de IES a través de niveles mayores de eficiencia y eficacia de sus resultados. Su aplicación en algunas instituciones da un vuelco a la llamada “planificación tradicional o convencional universitaria”, al tomar en cuenta variables que ésta no consideraba antes en todas sus magnitudes, tales son el caso de las variables políticas, los juegos de poder de los actores influyentes en la realidad social y aquellas vinculadas con los estudios de viabilidad, por mencionar sólo algunas de ellas (1999, pág. 16).

---

<sup>6</sup> Según Kotter, la planificación estratégica (análisis) no es pensamiento estratégico (síntesis).

<sup>7</sup> Se refiere a las vías o caminos formulados para alcanzar los objetivos y metas o niveles de logro propuestos.

Señaló también algunas características principales de la planificación estratégica en las IES: (Tomado de Apuntes de clases de la Maestría en Ciencias de la Educación Superior, Escuela Latinoamericana de Medicina, 2001, s/p).

- Concibe a la IES como un sistema abierto. La Estrategia se centra fundamentalmente en el impacto de los resultados en el entorno (eficacia) con una atención preferente a las necesidades de los usuarios o beneficiarios y a la dinámica del contexto, sin restarle valor a los aspectos de la eficiencia organizacional.
- Busca y desea promover el cambio para ajustar el rumbo de la institución lo más rápido posible a las demandas del medio externo, dentro de un escenario dinámico futuro para tomar decisiones en el presente.
- En el proceso se utiliza preferentemente información cualitativa actualizada.
- Hace énfasis en las oportunidades del entorno y las fortalezas internas, tratando de enfrentar amenazas externas y eliminar y/o atenuar las debilidades internas.
- El horizonte temporal del plan puede contemplar diferentes alcances (corto, mediano y largo plazos<sup>8</sup>), estableciéndose un orden de jerarquía entre los mismos.
- Se definen prioridades institucionales que varían con el tiempo.
- Exige que las altas autoridades universitarias se involucren activamente y brinden un espacio para la participación y el compromiso de los restantes miembros de la IES con la Estrategia formulada, así como su implementación y control. Ello significa que no basta sólo con la visión personal de los directivos, sino que es necesario enfatizar en las valoraciones individuales, colectivas y colegiadas. Por ello la inserción adecuada del factor humano en el proceso es de vital importancia.
- Favorece el pensamiento inductivo y por lo tanto las alternativas en el trabajo, así como el cambio continuo y la innovación.
- Posibilita el seguimiento y el ajuste constante de la Estrategia formulada a través de un sistema diseñado a tales efectos (control estratégico).
- Es propia de todos los niveles de dirección.
- Optimiza los recursos dentro del medio ambiente en que opera.
- El proceso exige un seguimiento y una evaluación final.

Existen metodologías que le han dado sustento y se han estructurado según las necesidades propias de la organización. En ellas se observan elementos comunes tales como: Determinación de la misión, la visión, los valores compartidos, el diagnóstico estratégico, la determinación de áreas de resultados claves (predominante en los modelos de la literatura cubana), los escenarios, la formulación de objetivos estratégicos para las diferentes áreas de resultados claves, el análisis de opciones estratégicas y la selección y formulación de estrategias particulares.

Ahora bien, el hecho de llevar a cabo un adecuado proceso de planificación estratégica y por tanto de formular o diseñar “una buena Estrategia institucional” no es sinónimo de éxito, sólo es el

---

<sup>8</sup> Los más utilizados en la actualidad son el corto y mediano plazos: Muchas organizaciones en la actualidad asumen actualmente un horizonte de planificación de 3 a 5 años por el dinamismo e incertidumbre actual del entorno.

comienzo, es una condición necesaria, pero no suficiente para lograr resultados pertinentes; ello dependerá además de su implementación y control de dicha Estrategia.

## 1.6- Implementación de la estrategia en las IES

Implementar<sup>9</sup> la Estrategia significa ponerla en funcionamiento o ejecución.

La implementación de la Estrategia, comprende, según Rodríguez y Alemañy un conjunto de actividades administrativas encaminadas a movilizar los recursos para su materialización, la misma abarca, entre otros aspectos: estructura organizacional en correspondencia con la Estrategia y en función del desempeño; sistemas de información efectivos; relaciones que permitan la coordinación de las actividades; procesos organizacionales de medición del desempeño; sistemas adecuados de control e incentivos y el papel del liderazgo personal que en algunos casos es decisivo (1997, pág. 57).

Se materializa en el corto plazo, coincidentemente con las acciones del trabajo cotidiano que paulatinamente van llevando a lograr los objetivos de mediano y largo plazos. Los resultados finales de cualquier plan estratégico se alcanzan acumulativamente durante periodos de tiempo cortos (anual, semestral, trimestral o mensual).

Muchos autores (Mintzberg y otros) han planteado que uno de los motivos del fracaso o del éxito de la Estrategia es la presencia de insuficiencias en su implementación y control; esto tiene relación con el actuar tomando como referencia un objetivo a alcanzar.

Los problemas existentes muchas veces se ocasionan por una insuficiente alineación entre los componentes o funciones que integran la dirección estratégica. Asimismo, el fracaso de la implementación de la Estrategia en las IES se puede originar, entre otros, por: a) los docentes, investigadores, trabajadores administrativos y de apoyo no conocen con claridad los objetivos estratégicos, los niveles de logros a alcanzar y las estrategias particulares, por lo tanto, no están comprometidos con su ejecución; b) falta voluntad política y poco tiempo de dedicación por parte de los directivos universitarios para la implementación de la Estrategia; c) ausencia de indicadores pertinentes para dar seguimiento de la Estrategia; d) insuficiente participación, estimulación, motivación y preparación de los trabajadores para llevar a cabo la implementación de la Estrategia; e) alta resistencia a la adopción de un pensamiento y actitud estratégica; f) insuficiente liderazgo de los directivos; g) poco desarrollo del trabajo en equipos; h) indefiniciones en el rol de los directivos y trabajadores en general, en el cumplimiento de la Estrategia; i) falta de coherencia entre la estructura organizativa y la Estrategia; j) la Estrategia se formula a nivel global y no llega a los niveles intermedios y de base.

Como se observa, muchos problemas planteados se derivan de un mal manejo del factor humano en las IES. Koontz y O'Donnell, señalaron: "La dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados puede comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa. Esta función es difícil porque el administrador tiene que tratar con un complejo de fuerzas de las cuales no se conoce lo suficiente y sobre muchas de las cuales no tiene control. Tal vez el primer paso para comprender la naturaleza de la dirección es reconsiderar el propósito de la empresa, los factores productivos necesarios para su cumplimiento y la naturaleza del factor humano" (1972, pág. 524).

Codina, comentando un artículo de Breene y Nines, titulado "Nuevo cargo: Presidente Ejecutivo de Estrategia" señala que estos investigadores llegan a la conclusión "... que los presidentes ejecutivos están formalmente pasando las riendas de la ejecución de la Estrategia a individuos reconocidos por una variedad de cargos, pero con el paso del tiempo se les está reconociendo como Presidentes Ejecutivos de Estrategias (CSO- Chief Strategy Officers, por su terminología en idioma inglés) (2009, págs. 22 y 23). Según Codina, estos autores "Plantean que el CSO, algunas veces, funciona como una especie de mini- CEO, (Chief Executive Officer), como alguien que debe supervisar los asuntos que enfrenta la compañía, desde una perspectiva más amplia..." (2009, pág. 23). Prosigue señalando que dichos autores identificaron que estos ejecutivos están encargados de tres tareas cruciales, que cuando se juntan forman la definición más precisa de ejecución de la Estrategia. Estas tareas son:

<sup>9</sup> Entiéndase como sinónimo de ejecutar/ejecución.

- **Generar compromiso con los planes estratégicos claros.** El “Ejecutivo de Estrategia” debe garantizar que todos los trabajadores entiendan al detalle el plan estratégico y sepan como está conectado el trabajo de cada uno con los objetivos corporativos.
- **Impulsar un cambio inmediato.** Los CEO, deben garantizar que los cambios resulten efectivos para el logro de la Estrategia diseñada. Deben cumplir con los pasos que Kotter indica para transformar una organización: Eliminar los obstáculos para el cambio, modificar sistemas y estructuras que no se corresponden con la visión y en general, la Estrategia, estimular las ideas que rompan con lo tradicional pero que resulten claves para el logro de la Estrategia.
- **Impulsar la toma de decisiones que soporten el cambio organizacional.** Ello es necesario porque cambios en el entorno y en las personas pueden provocar que la Estrategia clara hoy, pueda no serlo mañana. Los CEO deben reforzar sistemáticamente el alineamiento con la misma para que éste no se debilite, así como asegurar que los implicados logren acuerdos en las decisiones estratégicas y que éstas no se desvanezcan mientras son transmitidas. Deben verificar además en las oficinas que las decisiones que se estén tomando están coherentemente alineadas con la Estrategia de la organización.

El proceso de implementación hay que concebirlo como parte de la Estrategia y a su vez, le corresponden a los directivos de diferentes niveles llevarlo a cabo conjuntamente con el resto de los trabajadores y además está muy vinculado con la cultura organizacional.

En conclusión, los autores de esta monografía aceptan la definición que presenta Charan y Larry Bossidy citados por Codina: “la ejecución es un proceso sistemático de discutir rigurosamente el cómo y los qué, cuestionar, dar seguimiento con tenacidad y asegurar la rendición de cuentas” (2009, pág. 25).

Para la implementación de la Estrategia en las IES es necesario seguir, entre otros, la lógica de lo planificado y aplicar métodos, técnicas y herramientas que faciliten cumplir los objetivos planificados, aunque se debe señalar que no hay recetas únicas. Entre las herramientas que podemos utilizar para la implementación de la Estrategia está la matriz OVAR (Objetivos, Variables de Acción y Responsables), que también es conocida como el método OVAR. Esta herramienta tiene entre sus objetivos los siguientes: a) traducir la Estrategia de la organización en términos operacionales y concretos en cada nivel de responsabilidad; b) asegurar la convergencia de los objetivos y los planes de acción y c) disponer de un dispositivo para asegurar la calidad de los instrumentos de pilotaje (planes de acción y tableros de control).

La matriz o método OVAR (Tabla 1), se materializa en la Parrilla OVAR (efecto importante y directo de la variable de acción sobre el objetivo).

**Tabla 1.** Esquema simplificado de la Parrilla OVAR.

N	Objetivos:	1	2	3	4	5	N	Responsables
	Variables de Acción							
1	A				Columnas Vacías			
2	B							
3	C							
4	D							
5	E					Vacías pueden quedar		
6	F							
7	G							
8	H							
9.	I							
10	J							

Fuente: Escuela de Altos Estudios de París.

Otra de las vías utilizadas es el tablero de comando, el cual también puede utilizarse en la implementación de la Estrategia ya que permite monitorearla. Esta herramienta se tratará con más detalle en el Capítulo 3 de esta monografía.

Por último, el control estratégico es otra de las funciones o componentes de la dirección estratégica; es también un proceso vinculado con el diseño estratégico y la implementación. Desde el momento de la planificación estratégica, es necesario pensar cómo se va a dar seguimiento y controlar la Estrategia institucional, los resultados, las entradas a cada proceso y la secuencia de las transformaciones para adoptar acciones de corrección con vistas a lograr los objetivos propuestos o reajustar la propia Estrategia inicialmente diseñada. Por tanto, el control estratégico centra su atención, en los fundamentos y bases que sustentan la Estrategia institucional, en los factores críticos, en las prioridades claves y los resultados esperados, respondiendo así a las exigencias del contexto externo e interno. A continuación trataremos este aspecto con mayor profundidad.

### 1.7- El control estratégico en las IES.

El control<sup>10</sup> es entendido como el proceso cuya finalidad es guiar la gestión en las IES hacia el cumplimiento de sus objetivos. Fayol citado por Duran Juvé y otros plantea que el control “es verificar si todo ocurre de conformidad con el plan elaborado... Tiene por objeto señalar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir. Opera en todo, gente, cosas, acciones” (1999, pág.1). Amat (1996) citado también por dichos autores plantea que el control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no sólo miden el resultado final obtenido sino que también, especialmente, tratan de orientar e influir en que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización (1999, pág. 1).

Por su lado, el control de gestión es una herramienta para evaluar la calidad de la gestión en las IES.

A finales de los años 70 de S. XX, el control de gestión se definió como un conjunto de técnicas entre las cuales se encontraban: el control interno, el control de costos, las auditorías (internas y externas), el análisis de ratios y los puntos de equilibrio. Pero como señala González Olieck, el

<sup>10</sup> Nos referimos aquí al control clásico, dirigido a la evaluación del cumplimiento de objetivos operativos. Los objetivos del control estratégico están dirigidos fundamentalmente al monitoreo del entorno para prever posibles afectaciones a la Estrategia y a las prioridades contenidas en la misma

control presupuestario constituía en aquel entonces y aún hoy, es uno de los elementos fundamentales de la gestión (2008)<sup>11</sup>.

Para Anthony el control de gestión es "un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización" (1987, pág. 168).

Se puede plantear que el control de gestión es un método y un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, fijar objetivos y definir un programa de acciones para alcanzarlos. Después es necesario darles seguimiento y evaluarlos, encontrando las desviaciones para producir reajustes en las acciones o en los objetivos inicialmente formulados. Esta herramienta de gestión contribuye en la decisión de los directivos para alcanzar los objetivos.

Para Hernández se relaciona con la formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora (2001, pág. 14)... es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Es un medio para desplegar la Estrategia en toda la organización. Desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales se correspondan con la Estrategia trazada por la organización, con un fin económico: la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización. Es un medio para movilizar el talento y la energía del colectivo hacia el logro de los objetivos de la organización. Sirve para evaluar el desempeño de la organización, entendida como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización. Es, además, un medio para movilizar el talento y la energía del colectivo hacia el logro de los objetivos de la organización (2001, págs. 4-5).

El control de gestión en las organizaciones presenta en la actualidad un conjunto de limitaciones, tales como:

- La complejidad de la organización y de su entorno no se ve reflejada en la complejidad del sistema del control de gestión.
- No establece una relación entre la evaluación de planes y el presupuesto.
- No tiene en cuenta la dimensión estratégica al mismo nivel que la financiera.

En este último caso, González Oliek señala que el equilibrio financiero no siempre garantiza competitividad, lo que significa que es necesario: a) tener en cuenta que un control centrado en los resultados a corto plazo puede comprometer la competitividad a largo plazo; b) que es importante tener un presupuesto estratégico y uno (táctico) operativo; c) que el enfoque debe ser anticipador, por lo turbulento que es el entorno<sup>12</sup>.

Un sistema de control de gestión tiene la finalidad de contribuir a que los distintos niveles de decisión coordinen sus acciones para lograr sus objetivos. Los actuales diseños de los sistemas de control de gestión, para contrarrestar las limitaciones presentadas, están integrados, en general, por los aspectos siguientes:

---

<sup>11</sup> Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>12</sup> Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)



- Conjunto de indicadores que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada unidad a las variables claves de la organización.
- Modelo de proyección que permita estimar (a priori) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
- Objetivos ligados a indicadores y a la Estrategia de la organización.
- Información sobre el comportamiento y el resultado de la actuación de las diferentes unidades.
- Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y unidad que permita la toma de decisiones correctivas.

Existen diversas concepciones sobre los tipos de control de gestión. Una de las más utilizadas estructura el control en dos dimensiones: el control clásico y el control estratégico.

El control clásico, como se ha definido anteriormente, está referido a un sistema de control operativo que se entiende como el proceso de comparación sistemática entre lo realmente alcanzado y lo que debería lograrse hasta un momento determinado, es decir, la distancia entre esos dos puntos de referencia, por tanto es un control reactivo. El control clásico en las IES necesita de un mecanismo sensor para monitorear la ejecución. Las correcciones o soluciones debido a diferencias críticas detectadas por el mecanismo comparador se pueden lograr generalmente en el mediano o largo plazos. Ejemplos de este tipo de control son los llamados Sistemas de Evaluación Institucional existentes en muchas IES.

Como se ha planteado anteriormente, ante los vertiginosos cambios producidos en el entorno, cada vez más dinámico y agresivo, los responsables de tomar decisiones en las IES se han visto forzados a cambiar paulatinamente el enfoque sobre el control para lograr con éxito los objetivos y metas de sus organizaciones. En este caso ha ganado cada vez más importancia la visión “hacia fuera”, del monitoreo del entorno y de los resultados de las IES, rebasando la visión predominante de la “mirada hacia dentro”.

El control estratégico utiliza y a la vez trasciende las características del control clásico. Según Codina el control estratégico es “el monitoreo sistemático de lo que pasa en el entorno para que nos permita identificar tendencia y, de ser posible, “adelantarnos” a los acontecimientos. Es decir, que tal monitoreo del entorno debe ayudarnos a formular, proactivamente, la Estrategia correspondiente a las nuevas condiciones para asegurar el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos (2009, pág. 23).

En este sentido, Ansoff, al analizar los vínculos del control estratégico con el entorno, considera que este permite reducir la incertidumbre de las desviaciones del rumbo institucional, debido a la turbulencia e inestabilidad del entorno y de esta manera, el sistema de control estratégico implementado facilita dar respuestas efectivas por parte de la institución a la evolución de dicho ambiente” (1998, s/p). También esto se ratifica cuando Koontz y Weihrich apuntan que “mediante el uso del control estratégico se obtienen conocimientos no solo sobre el desempeño organizacional, sino también del siempre cambiante medio, al estar supervisándolo (1994, pág. 128). Stoner y Freeman plantean que “el cambio forma parte inevitable del entorno de cualquier organización y que la función de control ayuda a detectar los cambios que están afectando y permite controlar las consiguientes oportunidades o amenazas” (1992, s/p).

Para otros autores (Amat, 1989; Koontz, 1994; Menguzzato, 1995; Mintzberg, 1997), el control estratégico es el encargado de supervisar el comportamiento y la efectividad de la Estrategia seleccionada. Supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección

estratégica. Introduce a la Estrategia como un elemento básico que debe ser objeto de análisis por parte del controlador.

Autores como Roush y Ball (1950), Goold (1991), Bourzac (1997), Menguzato y Renau (1991), Horavitz (1979), Koontz y Weihrich (1994) y Naranjo, Mesa y Solera (2002), hacen evidente también la relación indisoluble entre la Estrategia y el control estratégico. Este último define la forma en que se va a implementar la Estrategia; establece los criterios que caracterizan una buena actuación estratégica; permite desencadenar el proceso de formulación de una nueva Estrategia o la determinación de mejores medios para su implementación; permite valorar y accionar la consecución aquella ya trazada en la organización y se centra sobre las hipótesis fundamentales en la que se basa la misma.

Según Ronda y Marcané, “La atención del control estratégico es, tanto sobre aspectos internos, como externos; estos dos elementos no deben verse de manera aislada, es decir, la atención se centra tanto en el macro y microambiente como en el entorno de la organización. Las fuerzas del macroentorno deben ser monitoreadas continuamente ya que los cambios en el mismo siempre tienen impactos sobre la organización. En este aspecto el control se dirige a la modificación de las operaciones de la organización para autodefenderse de las amenazas externas y aprovechar las oportunidades” (2004, pág.151).

Podemos plantear que el control estratégico en una IES es el proceso sistemático, integral, participativo, reflexivo, crítico y autocrítico, que está estructurado en varios momentos interrelacionados entre sí, que permite monitorear el comportamiento del medio interno y externo con relación a la Estrategias formulada y a los escenarios construidos, con la finalidad de prever los posibles ajustes en el rumbo institucional para cumplir los objetivos estratégicos propuestos u otros ajustados a las diversas circunstancias que se presenten. Un principio clave del control estratégico en una IES consiste en que más que corregir desviaciones pasadas, su papel es prevenir proactivamente posibles desviaciones futuras.

El control estratégico en una IES tiene varias dimensiones: social, técnica, política, cultural y económica. Sus resultados indudablemente repercuten de forma directa o indirecta en la satisfacción de las demandas de la sociedad; debe tener en cuenta además los objetivos, expectativas e intereses individuales, colectivos e institucionales. Requiere del dominio de conocimientos y técnicas para implementarlo; está vinculado con un marco jurídico – institucional determinado; se basa en una concepción de sociedad, educación, desarrollo; se estructura sobre la base de una adecuada racionalidad económica.

Para ilustrar la importancia del control estratégico, respecto al clásico o tradicional, se asume lo planteado por Hernández Torres: “Si se define la Estrategia adecuada pero se continúa evaluando el desempeño sobre la base de sistemas de control de gestión heredados del pasado, la misma queda condenada al fracaso, porque en la práctica se están tomando decisiones basadas en objetivos locales y reglas de gestión obsoletas que persiguen otras Estrategias implícitas y diferentes a la enunciada” (2001, pág. 15).

Si analizamos las funciones generales de la gestión o dirección, encontramos que existen otras diferencias entre el control estratégico y el clásico en las IES, extensivas también a la planificación tal y como se muestra en la Tabla 2.

**Tabla 2:** Algunas diferencias entre la Planificación y Control Clásico y la Planificación y Control Estratégico en las IES.

	Planificación en las IES	Control en las IES
Clásico (a) o Tradicional	Es tradicional. Propia de entornos estables. Operativa, corriente o a corto plazo. Integrado en planes corrientes: objetivos operativos o corrientes, actividades y recursos para lograrlos.	Es tradicional. Propio de entornos estables. Operativo o corriente. Se efectúa durante la implementación operativa para detectar posibles desviaciones entre “lo real” y “lo planificado” y emprender acciones correctivas si ocurren desviaciones críticas. Es reactivo.
Estratégico (a)	Es contemporánea. Propia de entornos turbulentos y dinámicos. Estratégico perspectivo. Define objetivos estratégicos y formula estrategias particulares para lograrlos (integra en planes perspectivos objetivos estratégicos y estrategias particulares).	Es contemporáneo, Propia de los entornos turbulentos y dinámicos actuales. Es anticipante y proactivo. Se efectúa para prever ajustes y/o reformulaciones a las estrategias ante cambios sensibles en el entorno. Implica monitorización sistemática del entorno y de los factores claves de éxito para cumplir los objetivos estratégicos

**Fuente:** Elaborado por Dr. C. Rey Felipe González Meriño, 2010.

Almuñás señaló que muchos de los sistemas de evaluación institucional implementados en las IES son clásicos, son reactivos. Inclusive ni los planes de mejora que se derivan de los resultados del proceso evaluativo tienen en cuenta el perfil de la Estrategia institucional formulada y tampoco se fundamentan en un enfoque prospectivo de la evaluación del desarrollo institucional. Esto es parte del divorcio que a veces existe entre la planificación y la evaluación, entre otros males (2011, pág. 7).

Específicamente, el control estratégico en las IES es una necesidad para mejorar la calidad de la gestión y ello se fundamenta en múltiples hechos. Por ejemplo, en el caso del proceso de formación de un profesional resalta el carácter prolongado en el tiempo que tiene las actividades académicas y la gestión de dicho proceso. Este es un proceso de “transformación continua”, cuyo objeto y sujeto posee sus particulares atributos, encontrándose el mismo en una de sus fases, a saber, 1ro, 2do, 3ero, 4to, 5to o 6to año de una carrera, de la cual continuamente están saliendo graduados e ingresando o reingresando nuevos estudiantes. Pero en ese periodo de tiempo pueden ocurrir y de hecho ocurren, cambios significativos en el entorno que modifican los escenarios. De ahí la importancia del control estratégico para facilitar el monitoreo sistemático del entorno y poder alertar oportunamente para realizar los cambios o ajustes en la Estrategia de formación en pos de que los objetivos estratégicos propuestos y la visión puedan ser alcanzados.

Como apoyo al sistema de control estratégico en las IES se necesitan sistemas de información y monitoreo sofisticados, una adecuada preparación de los directivos, así como una mayor concentración, preparación y duración de los responsables de llevarlo a cabo en los diferentes niveles. Se demanda también una sólida cultura de gestión institucional y específicamente de evaluación, que contribuya a socializar sus fundamentos y resultados e involucrar a todos sus miembros en las particularidades del mismo, entre otras exigencias.

Una visión sobre los componentes del control estratégico la ofrecen Naranjo, Mesa, Pérez y Ares, quienes lo estructuran de la forma siguiente: el Control de Gestión; el Control Operativo; el Control Interno y un Sistema de Información que le sirva de soporte (2007, s/p.).

A manera de cierre, consideramos que el control estratégico en las IES posibilita determinar proactivamente si la Estrategia trazada se está cumpliendo, lo que incluye las metas y objetivos de la organización. La Estrategia se concibe por tanto como el elemento básico que debe ser objeto del sistema de control. Centra su atención en verificar si la Estrategia se está implementando como se planificó y los resultados obtenidos son los esperados. Facilita el diagnóstico temprano de posibles variaciones críticas en las variables del entorno (amenazas y oportunidades) y en las endógenas (fortalezas y debilidades) para recurrir oportunamente a estrategias de contingencia en aras de cumplir la misión u objetivos estratégicos o actualizándolos de ser necesario.

### 1.8- La Estrategia, la estructura y la cultura organizacional: base del sistema de control estratégico en las IES

Se han planteado anteriormente diversos elementos con relación a la importancia de la Estrategia institucional como centro de atención del control estratégico.

Los autores más reconocidos del *Management* señalan que una vez realizado el diseño/plan estratégico de una organización hay que proceder a verificar si la cultura y la estructura son las adecuadas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la visión a través de las estrategias formuladas.

Con relación a la estructura se tiene que claro que junto a la cultura constituyen el soporte de la Estrategia. Siempre es necesario verificar si la estructura que existe en un momento dado es adecuada para la implementación de una nueva Estrategia. Recuérdese que en el proceso de su implementación, Kotter plantea que para transformar una organización es necesario modificar sistemas y estructuras que no se corresponden con la visión y la Estrategia.

De acuerdo con Rodríguez y Alemañy “entre las actividades administrativas encaminadas a movilizar los recursos para la implementación o ejecución de la Estrategia se encuentra la necesidad de que la estructura organizacional debe estar coherentemente alineada con la misma y en función del desempeño” (1997, pág. 57).

Como bien señala también Oliek González “la Estrategia es un producto influenciado por la estructura preexistente que genera a su vez una nueva estructura” (2006, s/p). Por ello una vez más se corrobora lo que este propio autor plantea en el sentido de que “un sistema de control para la gestión de una organización ha de ser coherente con la Estrategia y la estructura de ésta”.

En esa misma dirección, dicho autor y otros investigadores de esta temática señalan que el control de la gestión - desde el punto de vista estratégico - debe estar coherentemente enlazado con: a) la formulación de la Estrategia de la organización; b) el diseño de su estructura y c) los aspectos no formales vinculados a los estilos, métodos de dirección, liderazgo, cultura organizacional y valores que inciden en la toma de decisiones viabilizadoras para que la organización, asimile y aplique instrumentos y mecanismos que le permitan superar los obstáculos al cumplimiento eficaz y eficiente de sus funciones encaminadas al logro de sus objetivos a través de las estrategias particulares formuladas.

Hay que tener claro además que la función de organización en una IES está relacionada con una división del trabajo, lo cual conduce al establecimiento de la red de relaciones de comunicación y autoridad. Por ello, la estructuración precisa y clara de los diferentes elementos del sistema de

delegación autoridad y comunicaciones son cuestiones imprescindibles también para diseñar un adecuado sistema de control estratégico.

Las IES tienen estructura muy específica para cumplir su misión. Su contribución en la satisfacción de diversos tipos de demandas se sustenta en la formación integral de profesionales, el desarrollo de la investigación científica e innovación tecnológica y el trabajo de extensión universitaria, todo ello se lleva a cabo en estrecha relación con otros procesos universitarios (económicos, financieros, etc.).

Según Mintzberg en su libro “Diseño de organizaciones eficientes”, para las universidades es típica la configuración estructural denominada Burocracia Profesional, ello porque: a) el mecanismo de coordinación principal de esta forma de estructura está relacionado con la estandarización de destrezas (eso es lo que ocurre con los profesores que imparten un mismo contenido); b) la parte clave de la organización es el núcleo operativo, que en las IES lo constituyen los departamentos docentes en los cuales se desarrollan las actividades fundamentales para el cumplimiento de la misión y, por tanto, de los objetivos estratégicos y sus correspondientes estrategias particulares para alcanzarlos; c) El tipo de descentralización que concibe la descentralización vertical y horizontal. Las IES tienden a tener estructuras planas (Rectoría-Decanato-Departamento Docente) a las que corresponde una amplia descentralización y estandarización de las habilidades y destrezas<sup>13</sup>.

De todo lo anterior se desprende una idea importante. Estudiar a profundidad las relaciones entre la Estrategia y la estructura necesaria es muy importante, tanto para formular la primera como para diseñar su correspondiente sistema de control estratégico. En el centro de este aspecto se encuentra el siguiente postulado: la estructura debe responder a la Estrategia y no a la inversa como muchas veces se defiende en algunas IES que muestran resistencia al cambio por intereses de diferentes tipos. La IES que nace con una estructura deformada y desarticulada de la Estrategia, tiene grandes posibilidades de que al crecer, se le desarrollen ambas condiciones.

Del mismo modo, hay que comprobar si la cultura dominante en una IES (sus valores fundamentales) es la adecuada para la ejecución de la Estrategia formulada, de lo contrario habría que intentar cambiarla. La efectividad de la cultura en una IES se revela cuando se producen cambios en el entorno y se requiere una Estrategia totalmente nueva que debe ser desarrollada sobre la base de unos valores particulares. De esta forma, una vez que la IES ha alcanzado una cultura estratégica, los directivos universitarios deben constantemente esforzarse por mantener este enfoque de valores funcionales orientados al exterior, ya que dicha orientación tiende a apoyar, más que a inhibir, el cambio estratégico y la adaptación a las características del entorno. La cultura no es algo que se pueda manipular fácilmente; cambia sólo después que se ha modificado el accionar de la gente para responder a las exigencias de la Estrategia. En resumen, implantar una Estrategia sin tener en cuenta tanto la cultura organizacional y la actitud de las personas, como una estructura adecuada que responda a los objetivos propuestos, conduce a un seguro fracaso que atenta contra la seguridad institucional y de los propios trabajadores.

## 1.9- Problemas que limitan el diseño e implementación del control estratégico en las IES.

En las condiciones actuales existen un conjunto de problemas que están limitando la efectividad del control estratégico en las IES. Como una primera aproximación, y dejando abierta las puertas para

---

<sup>13</sup> Disponible en: <http://www.llibrolibre.com.ar/disenio-de-organizaciones-eficientes-mintzberg>

identificar otros problemas importantes, se presentan a continuación algunos de los mismos, sin pretender tratarlos con profundidad por razones de extensión de esta monografía:

- Dispersión teórica, conceptual y metodológica sobre el control estratégico.
- Las IES no disponen de información útil y relevante sobre el entorno para monitorear los cambios que se producen en el mismo. En este sentido, el enfoque para el control que predomina es hacia el interior de la institución y no desde el entorno, esto es parte de la cultura, de las tradiciones y el comportamiento histórico de la evaluación y en general de la gestión.
- El sistema de indicadores vinculados con el control se centra fundamentalmente, en lo operativo y no en lo estratégico.
- Existe una desvinculación de los procesos de evaluación institucional y la formulación de la Estrategia institucional.
- La responsabilidad del control estratégico está difusa en los diferentes niveles de dirección.
- Poca voluntad de los directivos para asumir el diseño e implementación de un sistema de control estratégico de apoyo a la Estrategia y que responda a la estructura orgánica de la institución.
- Insuficiente preparación de los directivos universitarios en la esfera del control estratégico y en general, de la dirección estratégica.
- No se diseña el sistema de control de la Estrategia desde la propia etapa de planificación y cuando se hace, es con la óptica de los directivos y especialistas en dirección y no con la participación de los miembros de la comunidad universitaria.
- Los resultados del control estratégico no se difunden, comunican y comparten en la comunidad universitaria, sino solamente entre los directivos.
- El modelo de cultura organizacional existente en la mayoría de las IES no favorece al control estratégico, predominando lo tradicional, lo histórico. El control clásico es una prioridad y se realiza a través de procesos repetitivos - más de lo mismo- y por tanto, la inercia orienta el comportamiento institucional habitual.
- Poca desarrollo de los sistemas de incentivos y reconocimientos para las buenas prácticas relacionadas con el control estratégico.
- Poca desarrollo de la investigación en la esfera del control estratégico.

Otros problemas pudiera señalarse, pero lo cierto es que aún el control estratégico sigue siendo en las IES un aspecto sin resolver, no es una prioridad lo que afecta la calidad de la dirección estratégica y por tanto, de los resultados institucionales.

## CAPÍTULO 2

### 2- El diseño de un sistema de control estratégico en las instituciones de educación superior

Según el diccionario Cervantes de la lengua española una metodología es: “un tratado o procedimiento empleado de modo razonado y de acuerdo con un plan de obrar para lograr determinados fines o propósitos”. La palabra metodología está compuesta por tres vocablos griegos: metà (“más allá); odòs (camino) y logos (estudio)<sup>14</sup>.

Los autores de esta monografía compartimos la idea de que una metodología es una ciencia que estudia los métodos del conocimiento. Para ello se emplean procedimientos que permiten llegar a un fin determinado. Toda metodología posibilita hacer un estudio de los métodos que se emplearán por ejemplo, para elaborar proyectos, gestionar conocimientos o promover aprendizajes. Permite conocer los procedimientos y técnicas a emplear para desarrollar proyectos, sistemas, gestionar conocimientos, promover aprendizajes y otros. Una metodología debe, además, declarar los momentos en que se deben ejecutar las acciones que garantizan el éxito del proceso para la cual se diseñó.

En el siguiente epígrafe se presentan primeramente los momentos principales, que a juicio de los autores, están presentes en el diseño de un sistema de control estratégico en las IES. Posteriormente, se abordan las características y componentes del Control Estratégico y la relación entre ellos.

#### 2.1- Los componentes principales de un sistema de control estratégico en las IES.

El sistema de control estratégico que se diseñe debe tener como propósito asegurar que la IES actúe conscientemente, es decir que conozca la causa de sus fallos y de sus éxitos, corrigiendo los primeros siempre que esto sea posible y explotando los segundos a través de las búsquedas de las condiciones más favorables para alcanzar los objetivos perseguidos. Es decir, dicho sistema como se expresó anteriormente es un medio para contribuir en el mejoramiento de la calidad de la dirección estratégica y por tanto, de los resultados de las IES.

Por otra parte, el diseño de un sistema de control estratégico se fundamenta en un conjunto de relaciones que se producen entre los componentes que lo integran.

En primer lugar, se debe poner de relieve su vínculo con el entorno y el efecto que tienen sus resultados en el mejoramiento de la dirección estratégica y por tanto, en la satisfacción de las demandas de la sociedad. Esta primera relación esencial define al control estratégico como un sistema abierto en constante interacción con el entorno, produciéndose un conjunto de

---

<sup>14</sup> Disponible en: <http://www.definiciones.com.mx/definicion/> consultado junio 2011

retroalimentaciones a los diferentes partes del sistema. Un segundo aspecto que fundamenta el diseño de un sistema de control estratégico se deriva de las relaciones que se producen entre los procesos de planificación, implementación y control estratégico, y a su vez estos con los restantes procesos académicos y de apoyo en las IES. Una tercera relación a tener en cuenta en el diseño de un sistema de control estratégico es aquella que se deriva de las entradas, el propio proceso de transformación, los resultados e impactos en el entorno y en la propia IES.

De estas relaciones esenciales surge el modelo funcional que esquematiza el proceso de control estratégico, el cual transita por la determinación de las exigencias del entorno y de las políticas y lineamiento nacionales e institucionales hasta la definición de las entradas al proceso, de la evolución real de las operaciones o actividades que se producen en el propio proceso de control y de los resultados e impactos que se logren. En ese caso, se ponen de relieve los enfoques sistémico y estratégico, sus relaciones entre los componentes y su vínculo con el entorno así lo caracterizan.

Un sistema de control estratégico exige condiciones mínimas para alcanzar una adecuada eficiencia y eficacia en sus resultados. A nuestro juicio, dentro de las características principales que debe tener en cuenta su diseño se encuentran, por ejemplo, su carácter dinámico y flexible dado los cambios que se producen fundamentalmente en el entorno, así como que ofrezca información útil y pertinente para la toma de decisiones. Su éxito depende de la voluntad de los directivos de diferentes niveles para su implementación, de la participación de los miembros de la comunidad universitaria en su diseño e implementación, de una buena comunicación interna y externa, de la existencia de estrategias particulares adecuadas de estimulación, motivación y capacitación, del trabajo en equipo que se realice y de otros aspectos de importantes. O sea, su diseño e implementación no es sólo un problema de carácter tecnológico, de conocimientos y técnicas, sino también en esencia su éxito depende también de cómo se inserte también el factor humano en el proceso, ahí está a nuestro juicio, el reto principal.

Según también señalan diversos autores que han tratado el tema objeto de estudio en esta monografía (Menguzato y Renau, 1995; Lorino, 1996; Jonhson y Scholes, 1997; Ansoff, 1998; Ballve, 2000; Kaplan y Norton, 2001; Olve, Roy y Wetter, 2002; Reynoso, 2004; Naranjo, Mesa y Solera, 2006), las características fundamentales en que debe basarse un sistema de control estratégico son:

- Contemplar lo operativo, lo táctico y lo estratégico.
- Otorgar cierta relevancia al monitoreo del entorno.
- Basarse en factores e indicadores críticos causales que generen el efecto deseado.
- Otorgar responsabilidad concreta acorde al nivel jerárquico donde se ejecute.
- Compartir información entre todos los niveles jerárquicos.
- Más que medir, debe comunicar la Estrategia hacia toda la organización para alcanzar los comportamientos deseados.
- Ejecutarse a través de procesos simples y compartidos.
- Su construcción acompaña desde sus inicios al diseño de la Estrategia, formando parte del mismo proceso.

Además de las características planteadas anteriormente, un sistema de control estratégico:



- Opera como un proceso, o sea, es un mecanismo que permite conducirnos al logro de propósitos y metas incidiendo fundamentalmente sobre los factores relevantes que permitirán el éxito de la institución.
- Posibilita conocer en qué medida la Estructura institucional, sus factores humanos y tecnológicos, así como las relaciones que se dan entre ellos, facilitan una correcta implementación.
- Brinda información oportuna acerca de lo que sucedió, está sucediendo y sucederá facilitando la toma de decisiones para influir sobre el objeto de dirección, de manera que se puedan rectificar los resultados no deseados.
- Permite generalizar, en la institución, métodos y procedimientos que hayan sido exitosos para el logro de los objetivos y metas de la organización y eliminar, rectificar o reducir las causas que originan resultados que no se compartan de la manera esperada.

Al hacer un análisis de estas características, se puede concluir que un sistema de control, estratégico debe ser diseñado a partir de que la alta dirección de la IES define los aspectos estratégicos, las políticas a seguir, asigna recursos, verifica y controla el funcionamiento de la estructura institucional, valora el funcionamiento de las áreas que se le subordinan, etc., todo esto basándose en los factores críticos de éxitos y en el monitoreo del entorno. Al contemplar lo táctico asegura los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo de la IES a partir de la relación causal que se da entre dichos factores, compartiendo la información y comunicando la Estrategia entre todos los miembros universitaria. Al contemplar lo operativo permite dar seguimiento y controlar la ejecución de la misma y la evolución de los indicadores definidos en cada área de resultados clave.

## 2.2- Momentos que integran el diseño de un sistema de control estratégico en las IES.

Cada momento que conforma el diseño de un sistema de control estratégico en una IES tiene una función específica bien definida y la obligación de cumplirla para contribuir de forma integrada al correcto funcionamiento y en definitiva, alcanzar el objetivo determinado para el mismo.

En la literatura nacional e internacional revisada se declaran varios momentos que deben atravesar todo diseño de un sistema de control estratégico. Estos momentos dependen del fin para el que se diseñe el sistema, pues difieren del tipo de organización.

Por ejemplo, para Harold Koontz y Weihrich todo sistema de control debe atravesar por tres etapas: (1994, pág. 128)

- 1. Establecimiento de estándares y puntos críticos.
- 2. Medición del desempeño.
- 3. Corrección de las desviaciones.

Para estos autores, el establecimiento de estándares y puntos críticos permite a la dirección orientarse directamente sobre indicadores que le informen sobre la situación (a priori o a posteriori) de la organización. En este punto se incluye la determinación de los objetivos que se traza la organización y para ello es necesario un conocimiento preciso oportuno del entorno en el que se desarrolla la misma.

Sin embargo, para Newman, Logan y Hagerty, el sistema de control estratégico está integrado por un conjunto de subsistemas:

- **Control de vigilancia:** Tiene como misión escrutar el entorno a fin de detectar aquellos cambios o discontinuidades en el comportamiento de los factores componentes del entorno, que sean susceptibles de provocar modificaciones en la Estrategia actual.
- **Control de premisas:** Su objetivo es verificar la validez de la hipótesis clave acerca de la evolución de la organización y su entorno, sobre las que descansa la formulación de la Estrategia. Implica una evaluación de la validez de la Estrategia formulada y de los planes y presupuestos a través de los que la misma se desarrolla.
- **Control de implementación:** Es un control a posteriori y permite verificar si la puesta en práctica de la Estrategia se está ejecutando de acuerdo a lo deseado y si se están alcanzando los resultados esperados.

Menguzato y Renau consideran también que “el control estratégico está integrado por un conjunto de subsistemas, entre los que se encuentra el **control de vigilancia**, el cual tiene como misión escrutar el entorno, a fin de detectar aquellos cambios o discontinuidades en el comportamiento de los factores componentes del entorno” (1986, pág. 374).

Como se puede apreciar en los autores citados se ratifica la importancia del monitoreo del entorno para diseñar e implantar un sistema de control estratégico en una organización.

Otro elemento importante, una vez que la IES ha definido su misión, visión y ha realizado su diagnóstico estratégico: es preguntarse ¿qué es indispensable para que se cumpla con el encargo social que se le hace a la misma?

En este sentido, Horavitz plantea que se debe prestar atención a cuatro aspectos fundamentales (1979, s/p.):

- ¿Cuáles son las hipótesis fundamentales sobre las que debe basarse la Estrategia?
- ¿Cuáles son los factores críticos para el éxito de la organización?
- ¿Cuáles son las principales competencias distintivas?
- ¿Cuáles son las prioridades claves y los resultados esperados?

La primera pregunta va dirigida a definir las hipótesis que se derivan del problema estratégico de la institución, las cuales, una vez que se intente validar, podrían ser parte de la solución estratégica. Las preguntas segunda y tercera están muy relacionadas con el diagnóstico estratégico, pues una vez conocidas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la organización, se pueden identificar los elementos que se deben potenciar para minimizar las amenazas que provienen del entorno y aprovechar al máximo las oportunidades que permitan contrarrestar las debilidades. Ello facilita definir rumbos institucionales potenciando las capacidades y aptitudes de la institución que la hacen diferente de las demás de su mismo tipo. La última pregunta, cierra el ciclo del sistema de control, pues deja claro las áreas que no deben de dejar de desarrollarse y los posibles resultados que se esperan, para así conocer si aparecen en el camino desviaciones o efectos no deseados.

Otros autores destacan la importancia de los factores críticos de éxito. Por ejemplo, Koontz y Weihrich, afirman que “el control eficaz requiere presentar cuidadosa atención a aquellos factores críticos para evaluar el desempeño con respecto a los planes (1994, pág. 128). También Stoner y Freeman consideran que es importante determinar los puntos críticos del sistema, donde se realizará el seguimiento o se obtendrá información. Si tales puntos estratégicos de control pueden identificarse, se reducirá de manera considerable la cantidad de información que es preciso reunir o evaluar (1992, s/p.).

La selección de actividades o indicadores críticos a partir de los factores críticos de éxito no solo orienta el control estratégico hacia lo trascendental sino, también simplifica de manera significativa, la información que se debe generar, la cual se centrará alrededor de lo verdaderamente exitoso. Como se puede apreciar dentro de los momentos importantes del control estratégico se encuentran el monitoreo constante del entorno y la determinación de dichos factores.

Para Ronda y Marcané, los momentos para realizar el control estratégico deben considerar la definición de aspectos estratégicos que necesitan ser monitoreados constantemente y definir modelos, esquemas, pautas o patrones que puedan orientar a la institución y declarar las metas a alcanzar. A partir del conocimiento de estos aspectos estratégicos y su monitoreo constante se definen los elementos que pueden entorpecer el cumplimiento de la Estrategia y se establece un sistema de información que sirve de retroalimentación. A su vez se debe evaluar periódicamente la efectividad del sistema de información y los resultados esperados. Si este último momento es satisfactorio, o sea, los resultados que se alcanzan son los esperados se debe mantener el sistema actual. En caso de que no sea así, hay que reelaborar el sistema de control o revisar todos los momentos anteriores (2001, pág. 152).

A continuación presentamos la propuesta de Naranjo y otros especialistas (2007) para diseñar un sistema de control estratégico. Estos autores consideran que para la implementación de un sistema de control estratégico que apoye la gestión universitaria, debe iniciarse por una propuesta metodológica que oriente paso a paso las acciones necesarias a acometer, cuya secuencia se muestra en la Tabla siguiente.

**Tabla 3.** Metodología para la implementación de un sistema de control estratégico.

Paso	Descripción	Contenido	Resultado
<b>Fase 1. Reflexión y orientación estratégica.</b>			
1	Reconocer la evolución del sector y el papel de la organización.	Reflexión sobre cuestiones estratégicas del sector acorde a la evolución de este; análisis de los mecanismos existentes para el desarrollo de la dirección en función de los retos y el consenso sobre la vía de perfeccionar los mismos. Determinación de las necesidades de aprendizaje (habilidades gerenciales para asimilar la nueva tecnología).	Sensibilización de la alta dirección acerca de la necesidad de perfeccionar los mecanismos existentes. Reconocimiento colectivo de la evolución de la dirección en la organización. Establecimiento de los principales rasgos distintivos de la cultura y definir los escenarios. Capacitación al grupo de trabajo.
<b>Fase 2. Diseño estratégico.</b>			
2	Establecer y/o confirmar la Misión Valores, Visión y Políticas Organizacionales y Áreas de Resultados Clave	Ejercicio estratégico participativo de aprendizaje colectivo para definir los principales elementos que caracterizan el proceso estratégico.	Definición de Misión, Valores, Visión, Políticas y establecimiento de las Áreas de Resultados Clave (ARC).
3	Formulación de objetivos.	Reconocer las Áreas de Resultados Clave y los elementos de la Visión	Diseño de Objetivos Estratégicos por Áreas de Resultados Clave.

<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Contenido</b>	<b>Resultado</b>
		asociados a éstas para la formulación de objetivos, a partir de un proceso participativo.	
<b>Fase 3. Implantación y Control de la Estrategia.</b>			
4	Definir las perspectivas.	Reconocimiento de forma participativa de la lógica organizacional para definir y ubicar el orden de las perspectivas.	Establecimiento de las perspectivas ordenadas acorde a la lógica organizacional.
5	Desglosar la Visión por perspectivas en cada ARC.	Convertir la Visión en términos tangibles a partir de las perspectivas para cada ARC.	Especificación de la Visión global por perspectivas en términos de estrategias concretas para cada Área de Resultados Clave.
6	Establecer las hipótesis estratégicas	Conectar los resultados esperados por perspectivas en una cadena de relaciones causa-efecto, en correspondencia con la Visión, para visualizar los inductores que harán posible su realización.	Elaboración del Mapa Estratégico
7	Establecer los Factores Críticos de Éxito. (FCE)	Selección de aquellos factores que garantizan la materialización exitosa de las estrategias concretas por perspectiva.	Definición de un número manejable de FCE por perspectiva en cada Área de Resultados Clave.
8	Reconocer los roles y niveles de dirección.	Establecer los roles gerenciales asociados a los niveles organizativos necesarios para la aplicación del Control Estratégico y determinación de los niveles de dirección requeridos.	Distribución de las áreas funcionales por los niveles estratégico, táctico y operativo, en correspondencia al rol que le compete a dicha área funcional.
9	Formular elementos causales.	Determinar los elementos causales por niveles de dirección para cada ARC que permitan realizar los FCE y las estrategias concretas derivadas del desglose de la Visión.	Disponer de elementos que orienten la causalidad entre los diferentes niveles de dirección para indicar responsabilidades concretas en la realización de los FCE
10	Construcción de indicadores críticos.	A partir de los elementos causales, y respetando los requisitos para estos fines, se construyen indicadores de gestión para los diferentes niveles que garanticen la cadena causa-efecto.	Sistema de indicadores causales para gestionar la Estrategia. Diseño de planes de acción para gestionar los indicadores.

Paso	Descripción	Contenido	Resultado
11	Puesta en marcha.	Definir la asignación de recursos y la creación de las condiciones organizativas de comunicación e información hacia toda la organización, integrando los elementos esenciales del Control Interno.	Elaboración y/o ajuste de los presupuestos. Organización del sistema de trabajo de los órganos colectivos y asesores de dirección. Comunicación y definición del CMI en las áreas de la organización. Definir, diseñar y aplicar el soporte informático. Integración de la gestión del riesgo organizacional.

Aunque la Tabla 3 muestra una metodología que puede ser implementada en general por cualquier organización, esta puede ser útil específicamente para una IES, pues ya se ha validado con éxito en la Universidad de Ciego de Ávila “Oscar Moya” de Cuba.

A partir del análisis de las propuestas de componentes del sistema de control estratégico y de la metodología presentada anteriormente, los autores de esta monografía consideran que para las Instituciones de Educación Superior un Sistema de Control Estratégico debe contar con:

- Subsistema de vigilancia y monitoreo del entorno.
- Subsistema de control que verifique la marcha de los objetivos, indicadores y criterios de medidas del plan estratégico institucional y de los planes de resultados y operativos de las áreas.
- Sistema de información.

El *subsistema de vigilancia y monitoreo del entorno* permite la supervisión constante de factores externos asociados a las demandas de la sociedad en general a las IES; de la situación económica y de las posibles afectaciones presupuestarias que puedan incidir sobre la institución; de nuevos conocimientos o tecnologías que puedan ser introducidos en la entidad para su mejor desarrollo y funcionamiento; del comportamiento de indicadores claves para el éxito organizacional en otras IES similares, como diversificación del acceso, promoción, retención, resultados de investigaciones que tengan un gran impacto en la práctica, etc.

El *subsistema de control para la verificación de los objetivos, indicadores y criterios de medidas* en un primer momento identifica los avances y deficiencias existentes en el logro de los criterios de medida planificados, teniendo en cuenta los resultados reales alcanzados primeramente en cada una de las vicerrectorías, direcciones, departamentos, trabajadores y posteriormente en la institución. En un segundo momento se realiza la evaluación final del cumplimiento de los objetivos, indicadores y criterios de medida previstos para el curso académico. Este tipo de evaluación tiene como propósito fundamental conocer el nivel de cumplimiento final de las metas planificadas. Los resultados de dicha evaluación pueden servir de base para la planificación y reformulación de los planes del próximo curso académico y además brindar elementos importantes para reconocer a aquellos colectivos y trabajadores que se han destacado significativamente en el cumplimiento de su plan, para corregir desviaciones, para generalizar las buenas experiencias, etc..

El *subsistema de control interno* debe diseñarse como un instrumento capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de los diferentes procesos que se definan para la institución, de acuerdo a sus características, incluyendo la ejecución del propio sistema de control. Este debe

garantizar confiabilidad en la información que se recibe, analiza, procesa y difunde en la IES sobre la eficiencia y eficacia de las operaciones; el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas; el control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la universidad, entre otros aspectos que se consideren de interés. Respecto a sus características en la universidad se destaca que: a) es un proceso que es ejecutado por todos los miembros de la comunidad universitaria; b) los directivos en cada nivel son responsable del mismo; c) contribuye en el monitoreo de los objetivos y criterios de medida fijados, favoreciendo el autocontrol, el liderazgo y el fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los directivos y trabajadores en general.

El Sistema de Información (SI) es otro de los componentes del sistema de control estratégico. El término “sistema de información” lleva implícito el procesamiento de datos generados internamente (hechos, actividades y factores del entorno); pueden ser informatizados, manuales o bien una mezcla de los dos. Debe diseñarse en función de la Estrategia institucional de forma tal que apoye la toma de decisiones de los directivos, profesores, estudiantes y demás miembros de la IES para el logro de la misión, objetivos estratégicos, los criterios de medida y alcanzar, finalmente, la visión estratégica.

Para Capote, un sistema de información es “un conjunto de instrumentos de recolección y divulgación de datos, que incidan de manera significativa en los procesos de cambio, adecuación y mejora institucional, encaminados al diagnóstico, seguimiento y evaluación de planes y proyectos que faciliten los procesos de planificación, evaluación y toma de decisiones, así como, una eficiente recopilación, procesamiento, difusión y actualización periódica de la información” (2007, pág. 32). En este mismo sentido Morales plantea que: “un sistema de información es un conjunto de métodos y herramientas que reúnen todas las acciones coordinadas de búsqueda, obtención, tratamiento, almacenamiento y difusión de la información que sea relevante para la organización, de forma que le ayude a definir o desarrollar su Estrategia” (2008, pág. 46).

El sistema de información que apoya el control estratégico debe complementar las necesidades informativas desde el nivel de departamento hasta el institucional. Debe favorecer la integración y la sinergia entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos. El SI debe favorecer el análisis del objeto de dirección y su interacción con el medio ambiente. En los mismos pueden definirse indicadores para el control de los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo de la universidad.

A manera de conclusión de lo tratado en este acápite: un sistema de control estratégico debe ser diseñado desde el mismo momento en que se elabora la Estrategia. Es necesario identificar el potencial humano y tecnológico con que cuenta la IES para efectuar un monitoreo constante del entorno y de la propia institución. Un control estratégico eficaz requiere presentar cuidadosa atención a aquellos factores críticos de éxito que permitan evaluar el desempeño institucional con respecto a la Estrategia trazada. Es necesario además desarrollar una cultura organizacional en la que todos los niveles de dirección de la IES estén comprometidos con el control de los objetivos y criterios de medidas plasmados en la Estrategia y contribuir así al logro de las metas y estados futuros deseables declarados en la visión. En este sentido el control estratégico más que evaluar, debe ser un factor multiplicador de la misma por toda la institución y una forma de generalizar métodos y procedimientos que hayan sido exitosos para el logro de los resultados esperados.

Por otra parte, cada IES debe adecuar el control de su Estrategia a sus características, pero al menos no debe faltar un mecanismo de retroalimentación constante sobre la evolución del entorno. Es necesario que exista un componente del sistema que permita verificar el cumplimiento de los objetivos y criterios de medidas a todos los niveles instituciones, así como contar con un mecanismo de control interno que permita evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones; el

cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas; el control de los recursos de todo tipo a disposición de la universidad y la calidad de la información que se almacena, analiza y difunde. Por último, una Estrategia y un sistema de control que no cuenten con una fuente de información fiable están condenados al fracaso.

Hace poco más de una década surgió una herramienta inherente al control estratégico que en su evolución, ha devenido en todo un instrumental de gestión, que le permite a la dirección, comprender y explicar su Estrategia a lo largo de toda la organización, haciéndola la principal protagonista de un esfuerzo consciente por alcanzar su visión: el Cuadro de Mando Integral. Esta ya tan no novedosa herramienta para el control estratégico será abordada en el próximo capítulo.

## CAPÍTULO 3

### 3- El cuadro de mando integral como una de las herramientas fundamentales para el control estratégico en las IES

#### 3.1- Fundamentos del Cuadro de Mando Integral en las IES.

Como se ha expresado anteriormente, las IES como cualquier otra organización, deben ser conscientes que están en un medio cambiante, por lo tanto necesitan adelantarse al impacto de las grandes transformaciones, creando e innovando sus propios enfoques, métodos y herramientas de gestión e implementando la Estrategia que les permita alcanzar los resultados propuestos institucionalmente.

Hace poco más de una década, surgió una herramienta inherente al control estratégico que en su evolución, ha devenido en todo un instrumental de gestión, que le permite a los directivos comprender y explicar su Estrategia a lo largo de toda la organización, haciéndola la principal protagonista de un esfuerzo consiente por alcanzar su visión: el Cuadro de Mando Integral (CMI). Es una herramienta estratégica inicialmente desarrollada por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton que permite gestionar empresas u organizaciones de forma Integral, Balanceada y Estratégica. Originalmente fue propuesto para las empresas del sector privado y hoy día se ha incrementado el interés por su aplicación en el sector público, incluyendo a las IES.

Esta herramienta es considerada en estos momentos, un potente instrumento de gestión que ha revolucionado la forma de entender los resultados que obtienen las organizaciones y su valoración para la toma de decisiones. Se caracteriza por proporcionar los mecanismos necesarios para orientar la organización hacia la Estrategia.

¿Qué es gestionar organizaciones de forma: Integral, Balanceada y Estratégica?

- **Integral:** Permite ver a una organización como un todo (sistema), a través de un conjunto de indicadores, agrupados en 4 perspectivas básicas: Financiera, Clientes, Aprendizaje y Crecimiento.
- **Balanceada:** Tradicionalmente el indicador financiero fue el más significativo para evaluar el desempeño de una organización. Hoy la Estrategia debe ser balanceada, es decir, la gerencia debe tener en cuenta no solo los indicadores financieros (que hablan sobre lo que pasó pero nada sobre el clima laboral, la satisfacción de cliente ni de la calidad de los proceso para generar un bien o prestar un servicio), sino también los no financieros de: entrada, proceso y resultado; en especial los intangibles que en un contexto competitivo son los que marcan la diferencia en la organización.
- **Estratégica:** Permite contar con objetivos estratégicos relacionados entre sí por medio de mapas de enlaces causa – efecto facilitando a la dirección comunicar la Estrategia, delegar autoridad y gerenciar por resultados (objetivos) mediante un conjunto de indicadores relacionados; contruidos de forma consensuada entre las áreas, no permitiendo que una(s)



área(s) sobresalga(n) a costa de otra u otra(s) área(s), si no haciendo que todos conozcan de qué modo contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Según González, “El Cuadro de Mando Integral es un instrumento para la toma de decisiones, basado en el conocimiento del nivel de cumplimiento de los objetivos definidos por la organización, a través de la medición de los indicadores de gestión que se hayan establecido” (2008, s/p).

El CMI ha evolucionado por etapas. En sus inicios fue propuesto como un sistema equilibrado de indicadores financieros y no financieros, y en la medida en que las organizaciones desarrollaron sus bases de medición, comprendieron que podían comunicar mensajes más allá del carácter meramente informativo, logrando adecuar el comportamiento de sus miembros en concordancia con los objetivos estratégicos. De un concepto limitado a la medición, se transformó en un sistema de gestión del desempeño organizacional. La tercera etapa de evolución del CMI, enfoca la Estrategia en el centro del sistema de gestión, con el objetivo de movilizar y guiar la organización hacia el proceso continuo de adaptación, ajustes y nuevas respuestas, ante las exigencias que impone el entorno interno y externo.

Dicha herramienta enfatiza la importancia de la visión y en general, de la Estrategia de la organización antes de implementarlo. Mediante la visión se ilustra una imagen de futuro y de metas a largo plazo, pero también se proyecta creatividad, emociones, sueños y valores de la alta dirección.

Según Bravo, la visión describe “qué es lo que se quiere lograr y cómo se quiere ser en el futuro”, particularmente en lo relacionado a nuevos servicios, tecnología y estructuras, pero no basta por sí sola, debe estar acompañada por acciones que la apoyen, entre las que se encuentran:

- 1. Traducir la Estrategia diseñada a términos operativos: Consiste en tomar los objetivos estratégicos como punto de partida y guía para definir cómo debemos realizar la actividad. Para ello el modelo presenta una herramienta, el “Mapa Estratégico”, en el que los objetivos de la actividad se jerarquizan, agrupan e interrelacionan para asegurar una coherencia con los objetivos estratégicos y/o del plan de gestión.
- 2. Unir y alinear la organización en torno a la Estrategia, lo que implica organizar los medios y las directrices a seguir para alcanzar los objetivos. Es decir, traducir los objetivos a largo en objetivos a corto y muy corto plazo, para poder situar los resultados de la actividad diaria con respecto a los objetivos a corto y a largo plazo.
- 3. Lograr que todo el mundo trabaje en la Estrategia supone comunicar e informar regularmente sobre el avance que se está consiguiendo con respecto a los objetivos; como consecuencia del trabajo que cada miembro de la organización desempeña.
- 4. Hacer de la Estrategia un proceso continuo. Esto se consigue desplegando los objetivos a largo plazo en objetivos operativos a corto plazo y concatenando los indicadores a todos los niveles. De esta forma el seguimiento y control de las desviaciones y la puesta en marcha de acciones de mejora incorpora los objetivos a largo plazo.
- 5. Liderazgo del equipo ejecutivo para movilizar el cambio. Su implementación como herramienta de gestión lleva implícito un proceso de cambio. Por su calado, es necesario contar con un liderazgo sólido y efectivo, capaz de cohesionar una organización inmersa en un proceso de revisión continua, en un entorno incierto y cambiante (s/a, págs. 3-4).

Un aspecto fundamental es el conocimiento por todos los entes de la organización sobre la aplicación de esta herramienta, qué papel ellos juegan y cómo su accionar influye en el logro de los

objetivos propuestos. Eso garantizaría un compromiso, que se refleja en la innovación y/o motivación para cumplir con su trabajo diario.

### 3.2- Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en las IES como vínculo entre la Estrategia y el control

Los creadores de esta nueva herramienta “ya no tan nueva” de gestión estratégica, Kaplan y Norton, plantean que básicamente el éxito de una compañía es el resultado del encadenamiento equilibrado de las variables en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (1996, s/p).

Dichas perspectivas se pueden caracterizar de la manera siguiente:

- **Perspectiva financiera:** Cuando estamos viendo una organización utilizando la perspectiva financiera se trata de observar el desempeño al menos para maximizar los beneficios de la organización. Los indicadores financieros son el reflejo de lo que está ocurriendo. Los objetivos de esta perspectiva deben ser definidos en orden de animar a los directivos para asegurar los fondos continuos en la organización.
- **Perspectiva de los usuarios:** es la que permite ver cómo los usuarios perciben el valor ofrecido. Caracterizan el entorno y el usuario hacia el cual se dirige el servicio. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los usuarios.
- **Perspectiva de los procesos internos:** para alcanzar los objetivos de usuarios y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la organización. Esos procesos en los que se debe ser excelentes son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta.
- **Perspectiva de aprendizaje y desarrollo:** Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Estas perspectivas deben ser, a nuestro juicio, sólo un referente y un modelo básico. No son una receta para las IES, ya que el número, la denominación y el contenido de las mismas dependen de los temas estratégicos a elegir y al tipo de organización, entre otras.

Recordemos que una IES se diferencia en muchos aspectos de una empresa y otro tipo de organizaciones. Las características de su misión, sus objetivos y prioridades; la complejidad de los procesos estratégicos, fundamentales y de apoyo que en las IES se desarrollan; la forma de gobierno, de tomar decisiones y de llegar a consenso; las estructuras; los sujetos que llevan a cabo los procesos de trabajos institucionales; la cultura organizacional, entre otros, hacen que no se deban aplicar ni se copien mecánicamente las perspectivas planteadas para otros tipos de organizaciones.

Lo más importante es que exista coherencia entre la misión/visión, los indicadores y el hecho de que se proporcione un mapa de ruta.

A continuación abordaremos algunas experiencias en el diseño e implementación de CMI en las IES.

Algunas experiencias en el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral en las IES.

Muchas IES han intentado avanzar en la incorporación de diversos instrumentos de gestión, con el propósito de mejorar sus capacidades y resultados y cumplir con sus proyectos institucionales. En este marco es que surge la utilización del CMI apoyado con un sistema de indicadores que no solamente ayudaría a dichas instituciones a evaluar los resultados financieros, sino además monitorear simultáneamente los progresos obtenidos en otras áreas estratégicas, fomentando las capacidades y adquiriendo los activos intangibles necesarios para su crecimiento futuro.

Lo cierto es que la implementación de CMI en las IES está cobrando mayor auge y en estos momentos no son pocas las que abogan por aplicar esta herramienta de gestión.

Como expresamos anteriormente una de las características del CMI es su flexibilidad en cuanto a las perspectivas que pueden variar en número, contenido y estructura. Por ejemplo en la Universidad Centrooccidental “Lisandro Alvarado” de Venezuela se consideraron las siguientes perspectivas que reflejan los diferentes grupos de interés, la preocupación por mejorar las competencias del personal, la ausencia de lucro como objetivo principal y la exigencia de un sistema político-gubernamental que define lineamientos y exige cambios. Estas son:

- **Estado:** Esta perspectiva responde a la presión que ejerce el Estado en las instituciones de educación superior para cumplir con las políticas y estrategias nacionales que se tienen previstas en el nuevo modelo de desarrollo de la nación. También busca mejorar las relaciones con los organismos gubernamentales que tienen inherencia en la gestión universitaria a través de una rendición de cuentas oportuna y mayor transparencia de las actuaciones y decisiones de la institución. Igualmente persigue mostrar el valor social que tienen la universidad para el Estado como su principal proveedor de recursos.
- **Sociedad:** Refleja la diversidad de actores que tiene una universidad en su entorno (sociedad civil, empresas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, asociaciones, gremios de profesionales, entre otros) a quienes van dirigido los productos institucionales (profesionales, investigaciones, asistencia técnica, actividades culturales y deportivas, entre otros). El objetivo de esta perspectiva será que la universidad adquiere una orientación hacia el cliente como precepto de calidad que busca medir la satisfacción que generan los servicios prestados.
- **Procesos internos:** El contenido de esta perspectiva goza de gran similitud con el usado en el sector privado. Representa la parte interna de la universidad y se refiere a los procesos que generan valor. El tema de calidad se convierte en un aspecto clave en esta perspectiva, considerando al estudiante como un cliente interno de sus procesos medulares.
- **Aprendizaje y desarrollo organizacional:** Al igual que la perspectiva anterior su significado tiene similitud con el usado en el sector privado, sin embargo en esta perspectiva se destaca el valor que tiene para el sector público su capital humano para llevar a cabo su misión institucional, el capital de información (uso de tecnología de información y comunicación TIC), desarrollo de planta física y el capital organizacional (Cultura y clima organizacional). Los grupos internos a que responde esta perspectiva son docentes, personal administrativo y obrero.

Otro ejemplo que difiere en la concepción de alguna de las perspectivas respecto al CMI propuesto por Norton y Kaplan fue la planteada por Muñoz para el caso de la Universidad Nacional de Loja de Ecuador. A continuación las relacionamos con un número reducido de indicadores en cada una de ellas (2006, pág. 10).

- **Perspectiva del Cliente (estudiante):** se orienta a trabajar estrategias particulares en la satisfacción, adquisición, retención y en la entrega de beneficios continuos al estudiante, para tener una creciente participación en los beneficios sociales. También permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor agregado. Los indicadores de esta perspectiva, por ejemplo podrán ser los siguientes:
  - Satisfacción ciudadana.
  - Satisfacción del estudiante.
  - Retención de estudiantes.
  - Estudiantes aprobados vs. estudiantes matriculados.
  - Porcentaje de crecimiento de estudiantes.
  - Valor agregado al estudiante.
- **Perspectiva Financiera:** se orienta a trabajar estrategias en la mejora de ingresos, en la eficiencia del uso de los fondos y en los retornos (reposición) y manejo de activos, creando un crecimiento sustentable. A continuación algunos ejemplos de indicadores:
  - Ingresos por estudiante
  - Gastos operativos por estudiante
  - Gastos administrativos por estudiante
  - Gastos de investigación en relación a los gastos totales.
  - Liquidez
  - Monto de inversión en relación a los gastos de operación.
  - Porcentaje de crecimiento de ingresos
  - Pérdidas económicas en relación al patrimonio.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** se orienta a trabajar estrategias para mejorar la cadena de valor organizacional, optimizando continuamente los diferentes procesos, que permitan innovaciones en el ciclo de los estudiantes egresados y mejoras en los servicios que brinda la universidad.

Algunos indicadores de procesos son:

- Tiempo de proceso y respuesta
- Estudiantes por aula
- Estudiantes por profesor
- Estudiantes por empleado administrativo.

En resumen, la instrumentación del CMI en las IES posee una notable importancia estratégica, política y metodológica ya que permite mejorar sustancialmente los diagnósticos sobre cuál es la situación actual de estas instituciones y ayuda a establecer cuáles son las principales líneas de acción para avanzar a estadios superiores en la ejecución de sus misiones en la sociedad y hacerlo con mayores niveles de eficiencia y eficacia. Dicha herramienta permite gerenciar la

implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción y contribuye positivamente para que la alta dirección se encuentre sistemáticamente informada y en tiempo real acerca del avance en el logro de las metas pre fijadas.

Integrando el mecanismo sensor, comparador y corrector de un sistema de control, el CMI permite monitorear el proceso de la ejecución e implementación tanto de los objetivos estratégicos como de los operativos. Es un modelo de gestión estratégica que mejora la actuación de la institución, a partir de la su Estrategia y traduciendo la visión en indicadores que permitan medir su avance y el cumplimiento de los objetivos trazados.

## Conclusiones

Los fenómenos emergentes del contexto internacional actual imponen grandes retos a la educación superior en múltiples esferas, donde se incluye la necesidad de lograr una correspondencia entre la complejidad de sus procesos y las demandas del entorno. En este marco la capacidad de dirección de cada IES basada en un enfoque estratégico juega un rol importante.

Específicamente, la dirección estratégica surge en el medio empresarial y posteriormente gana auge en otros contextos. Se define como un proceso de toma de decisiones integrada funcionalmente por tres componentes: planificación estratégica, la implementación y el control estratégico. Centra su atención en los problemas más importantes y priorizados en las IES, lo cual implica no sólo formular una Estrategia, sino también implementarla y controlarla a través de su puesta en práctica. Hasta que la misma no se convierta en realidad, es una fantasía, es un sueño. Lamentablemente, muchas Estrategias fracasan por la insuficiente alineación entre los componentes o funciones que integran la dirección estratégica, y en particular el control estratégico es el que menos se ha desarrollado teórica y metodológicamente en las IES, donde prima por lo general el control clásico o reactivo.

Controlar estratégicamente, no es sólo detectar desviaciones y tomar decisiones para el cumplimiento de lo previsto, es también de validar las premisas y el contenido de las decisiones estratégicas e implementar un sistema eficaz de monitoreo en busca de señales internas y externas a la IES.

Un conjunto de problemas de diferentes tipos e intensidad están limitando la efectividad de los sistemas de control en las IES, dentro de los cuales se encuentran aquellos vinculados con los aspectos conceptuales, funcionales, estructurales, técnicos, organizativos y humanos, éstos últimos son los de mayor relevancia.

Diversos son los enfoques metodológicos que se han aplicado para diseñar un sistema de control estratégico, pero todos tienen en cuenta la Estrategia, la estructura y la cultura organizacional, entre otros elementos.

Muchos de esos enfoques incluyen el diseño de un Cuadro de Mando Integral, herramienta de gran utilidad para potenciar la dirección estratégica en las organizaciones, incluyendo a las IES donde cada día gana mayor auge. El diseño de dicha herramienta en el contexto universitario debe responder a las condiciones y particularidades de cada una de las instituciones que lo integran, evitando copiar las experiencias del sector empresarial.

## Referencias Bibliográficas

1. Almuiñas Rivero, José Luis: Apuntes de clases de la Maestría en Ciencias de la Educación Superior, Escuela Latinoamericana de Medicina, La Habana, 2001, s/p.
2. Almuiñas Rivero, José Luis: Una propuesta metodológica para elaborar el plan integral de desarrollo en una Institución de Educación Superior. Tesis de doctorado en Ciencias de la Educación, CEPES, Universidad de La Habana, 1999, págs. 2 y 16.
3. Almuiñas Rivero, J. L., González, Rey y Morales, Dania: El control estratégico: una perspectiva en construcción en las instituciones de educación superior. Ponencia presentada en Evento Provincial “Universidad 2012. La Habana, Cuba. 2011, pág. 7.
4. Aponte Hernández, Eduardo y otros: Desigualdad, inclusión y equidad en la educación superior en América Latina y el Caribe: tendencias y escenario alternativo en el horizonte 2021 en “Tendencias de la Educación Superior”, Capítulo 4, IESALC-UNESCO, 2008, pág. 1. (Disponible en: [www.iesalc.unesco.org.ve](http://www.iesalc.unesco.org.ve) Consultado en agosto 2010).
5. Ansoff, I.: El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración. Editorial Trillas, México, 1993, sp.
6. Anthony, Robert: Sistema de Planeamiento y Control. Editora Orbis, Londres, 1987, pág. 218.
7. Capote Jorge M.: Propuesta de un Sistema de Información Estratégica en el Departamento de Física de la Escuela Latinoamericana de Medicina”. Tesis en opción al grado de Master en Ciencias de la Educación Superior, Mención en Gestión. CEPES, UH. 2007, págs. 32 y 46.
8. Chiavenato. I.: Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill, México. 1996, pág.1.
9. Codina Jiménez, Alexis. Habilidades y herramientas gerenciales. Ediciones Balcón, La Habana, 2009, págs. 22, 23 y 25.
10. Drucker, Peter: Los Once Mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI”. Prólogo. Editora Prentice – Hall -Hispanoamericana, S.A.,1996, En Prólogo, X.
11. Durán Juvé, Dunia y otros: La dirección y el control estratégico. Su aplicación en los Recursos Humanos. Gráficas Rey. Dep. Legal: B-22123-99. Capítulo 5. Control Estratégico. España, 1999, pág. 1.
12. Godet, M.: Prospectiva y Planificación Estratégica, S.G. Editores, S.A., Barcelona, España, 1991, págs. 181-182.
13. González Luis E. y Espinosa O.: Calidad de la educación superior en América Latina y el Caribe: Concepto y modelos, en Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe. Contribuciones a los documentos. Síntesis. IESALC-UNESCO, Caracas, Venezuela, 2008, págs. 20, 21 y 22.
14. González Solán, Oliek: Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones. Universidad de Camagüey, Cuba. 2008, Disponible en [www.monografias.com](http://www.monografias.com) consultado mayo 2011).
15. Hernández Torres, M.: El control de Gestión Empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño”. La Habana: Edición ISPJAE. La Habana, Cuba, 2001, págs. 4, 5, 10, 14 y 15.

16. IESALC – UNESCO: Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES 2008). Colombia, 2008, págs. 1, 2 y 6.
17. Keller, G.: Academic strategy: The management revolution in American higher education, The John Hopkins University Press, 1985, pág. 25.
18. Koontz, H y O' Donnell: Elementos de Administración, Editado por el Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba, 1987, pág. 7.
19. Koontz, H. y O' Dommell: Curso de administración moderna: Un análisis de las funciones de administración, Edición Libros McGraw-Hill, 5ta. Edición, Colombia, 1972, pág. 524.
20. Menguzzatto Martina y Renau, J.: La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Edición MES, 1997, págs. 12 y 23.
21. Menguzzato, Martina y Renau, J.: La Dirección Estratégica de la Empresa. Editorial Ariel. Barcelona. 1986, pág. 374.
22. Minzberg, H.: La Caída y el Ascenso de la Planificación Estratégica. Folletos Gerenciales, Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior, 1998, No. 5, pág. 14.
23. Minzberg, Henry: El Ascenso y Caída de la Planificación Estratégica, en Folletos Gerenciales, Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior, Cuba, No. 8, 1997, pág. 25.
24. Minzberg, H: Sobre la planificación estratégica. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/taller-sobre-planeacion-estrategica.htm> ), consultado el día 23 de mayo de 2010.
25. Minzberg, H: Diseño de organizaciones eficientes. (Disponible en: <http://www.ellibrolibre.com.ar/> consultado abril 2011.
26. Modell S.: Performance measurement myths in the public sector: a reserch note, Financial Accountability & Management, 2004, pág.20.
27. Muñoz Jorge P.: Balanced Scorecard – BSC o Cuadro de Mando Integral – CMI para la Universidad Nacional de Loja. Ecuador, 2006, pág. 10.
28. Naranjo Pérez, R. y otros: "El control estratégico como fase integradora de la dirección estratégica. Caso Universidad de Ciego de Ávila" en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 73, enero 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>. Revista académica de Economía de Cuba con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8352.
29. Rodríguez González, Fermín O. y Alemañy Ramos, S.: “Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicos: Conceptos y metodología”. La Habana, Cuba: Centro Coordinador de Estudios de Dirección Ministerio de Educación Superior, 1997, No. 5, págs. 3 y 57.
30. Ronda Pupo, Guillermo: Modelo de Dirección Estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto económico cubano, Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias Técnicas, ISPJAE, 2003, pág. 2.
31. Ronda Pupo, G y Marcané Laserra, J. A.: De la Estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles



- estratégico, táctico y operativo. Segunda parte. Ciencias de la Información Vol. 35, No. 2, agosto. La Habana, Cuba. 2004, págs. 151 y 152.
32. Siufí, G. y Pugliese, J. C.: La cooperación en educación superior en América Latina. Situación actual y perspectivas futuras. En: Revista de Ciencias Sociales del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, Año III – Número 8., Madrid, 1995, (España). Disponible en: <http://www.ortegaygasset.edu/circunstancia/numero8/art3.htm>
33. Stoner, James y otros: Administración. Prentice Hall, Edición Sexta, México, Capítulo 10, 1992, págs. 37 y 38.
34. Universidad de Cádiz: Sobre Planificación Estratégica Universitaria, sitio web de la Universidad de Cádiz, España. (Disponible en: <http://www.uca.es/estrategico/>, consultado junio 2010).

## Bibliografía Consultada

- Almuiñas Rivero, José Luis: Apuntes de clases de la Maestría en Ciencias de la Educación Superior, Escuela Latinoamericana de Medicina, La Habana, 2001.
- Almuiñas Rivero, José Luis: Una propuesta metodológica para elaborar el plan integral de desarrollo en una Institución de Educación Superior. Tesis de doctorado en Ciencias de la Educación, CEPES, Universidad de La Habana, 1999.
- Almuiñas Rivero, J. L. y otros: Sistema de Planificación de la Escuela Latinoamericana de Medicina. CEPES-ELAM, 2003
- Almuiñas Rivero, J. L., González, Rey y Morales, Dania: El control estratégico: una perspectiva en construcción en las instituciones de educación superior. Ponencia presentada en Evento Provincial “Universidad 2012. La Habana, Cuba. 2011.
- Álvarez J. y Blanco F.: La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua. Revista Técnica Contable, 1993.
- Amat, J.: La importancia del control de gestión en el proceso directivo. Rev. Novamáquina, No 149, Mar. 1989.
- Amat, Joan Ma.: El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. / Joan M<sup>a</sup>. Amat. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992.
- Aponte Hernández, Eduardo y otros: Desigualdad, inclusión y equidad en la educación superior en América Latina y el Caribe: tendencias y escenario alternativo en el horizonte 2021 en “Tendencias de la Educación Superior”, Capítulo 4, IESALC-UNESCO, 2008. (Disponible en: [www.iesalc.unesco.org.ve](http://www.iesalc.unesco.org.ve) Consultado en agosto 2010).
- Ansoff H., Igor: La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Editorial Pearson Educación. México. 1998.
- Ansoff, I.: El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración. Editorial Trillas, México, 1993.
- Anthony, Robert: Sistema de Planeamiento y Control. Editora Orbis, Londres, 1987.
- Ashby, W. Richard: Proyecto para un cerebro. / Richard Ashby. Madrid: Ed. Tecnos, 1965. Bilbao: Ed. DEUSTO. 1968.
- Asociación española de Contabilidad y Administración de Empresas: Glosario de Contabilidad de Gestión, Documento N° 0 de Principios de Contabilidad de Gestión, Madrid. 1994.
- Ballvé M., Alberto: Tablero de Control. Organizando información para crear valor. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 2000.
- Blanco, F.: El Control Integrado de Gestión. / Felipe Blanco. Madrid: Ed. APD, 1997.
- Blanco, Felipe: El Control Integrado de Gestión. / Felipe Blanco. Madrid: Ed. APD, 1997.
- Borrego, Orlado: Che, el camino del fuego. / Orlando Borrego. La Habana: Ed. Imagen Contemporánea, 2001.
- Capote Jorge M.: Propuesta de un Sistema de Información Estratégica en el Departamento de Física de la Escuela Latinoamericana de Medicina”. Tesis en opción al grado de Master en Ciencias

- de la Educación Superior, Mención en Gestión. CEPES, UH. 2007.
- Chiavenato, I.: Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill, México. 1996.
- Codina Jiménez, Alexis: Habilidades y herramientas gerenciales. Ediciones Balcón, La Habana, 2009.
- Demos de BSC: [http://www.deinsa.com/cmi/porter\\_c01.htm...B68E89C94E800A1C1256FCD00464BED?OpenDocument](http://www.deinsa.com/cmi/porter_c01.htm...B68E89C94E800A1C1256FCD00464BED?OpenDocument). DEINSA. Co. 2002.
- Drucker, Peter: Los Once Mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI". Prólogo. Editora Prentice – Hall -Hispanoamericana, S.A.,1996.
- Durán Juvé, Dunia y otros: La dirección y el control estratégico. Su aplicación en los Recursos Humanos. Gráficas Rey. Dep. Legal: B-22123-99. Capítulo 5. Control Estratégico. España, 1999.
- Ferriol Sánchez, F.: Valoración crítica de la introducción de la dirección por objetivos y la planeación estratégica. Folletos Gerenciales, año III, Número 12, 2000.
- Gaj, Luis: Administração estratégica./ Luis Gaj. Brasilia: Ed. Ática S.A. 1993.
- Galarza López, J.: La evaluación de los procesos estratégicos en las instituciones de Educación Superior: El caso de los procesos de planificación estratégica y de conformación y evaluación de los objetivos. Editorial Universitaria, La Habana. 2007.
- Godet, M.: Prospectiva y Planificación Estratégica, S.G. Editores, S.A., Barcelona, España, 1991.
- González Bravo, Ma. Isabel: El control de la actuación de los departamentos universitarios a través de indicadores. / M<sup>a</sup>. Isabel González Bravo. Auditoría Pública. feb, 1999.
- González, Luis E. y Espinosa O.: Calidad de la educación superior en América Latina y el Caribe: Concepto y modelos, en Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe. Contribuciones a los documentos. Síntesis. IESALC-UNESCO, Caracas, Venezuela, 2008.
- González Solán, Oliek: Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones. Universidad de Camagüey, Cuba. 2008, Disponible en [www.monografias.com](http://www.monografias.com) consultado mayo 2011).
- Guell, A. M.: The 21st century executive". Barcelona Management Review, Enero-Abril, 1996.
- Hernández Torres, M.: El control de Gestión Empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño". La Habana: Edición ISPJAE. La Habana, Cuba, 2001. IESALC –
- Hamdan González, N.: Hacia la Universidad del siglo XXI Nuevo Modelo de Gestión para la Educación Superior. Fondo editorial de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela. 1995
- Hughes Jordan, Deade: Asignatura (2) Control de Gestión (1) Diagnóstico, plan y seguimiento. Tres épocas de los años 60 hasta hoy. / Jordan Hughes. Comisión Europea. 2000.
- Hughes Jordan, Deade: Control de Gestión (2). De los objetivos a la evaluación del desempeño. Comisión Europea. 2000.
- Hughes Jordan, Deade: Fases de evolución del sistema de control de gestión. / Jordan Hughes. Comisión Europea. 2000.

- Hughes Jordan, Deade: Los tres roles del contralor de gestión. / Jordan Hughes. Comisión Europea. 2000.
- Hughes Jordan, Deade Método OVAR. Comisión Europea. 2000.
- Johnson Acholes, K.: Dirección Estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones. / Gerry Johnson, Kevan Scholes. Madrid: Ed. Prentice Hall, 1997.
- Jordán H.: Control de gestión. DEADE, Comisión Europea, 1995/1996.
- Kaplan, R. y Norton, D. P.: The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, 1992.
- Kaplan, R. y Norton, D. P.: The Balanced Scorecard Una obra clave, Gestión 2000, Barcelona. 1997.
- Kaplan, R. y Norton, D: The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review (enero-febrero. 2000.
- Kaplan, R. y Norton. D: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona. Gestión 2000. 2001.
- Kaplan, R. y Norton. D.: Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000., 1997.
- Kaplan, R. y Norton. D.: Mapas Estratégicos. Barcelona. Gestión 2000. 2004.
- Keller, G.: Academic strategy: The management revolution in American higher education, The John Hopkins University Press, 1985.
- Kiernan, Matthew J.: Los Once Mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI, Prólogo, Editora Prentice – Hall -Hispanoamericana, S.A., 1996, En Prólogo, X.
- Kloot L. y Martin, J.: Strategic Performance Management: A balance approach to performance management issues in local governmentet, Management Accounting Research, 2000.
- Koontz, H y O' Donnell: Elementos de Administración, Editado por el Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba, 1987.
- Koontz, H. y O'Donnell: Curso de administración moderna: Un análisis de las funciones de administración, Edición Libros McGraw-Hill, 5ta. Edición, Colombia, 1972.
- López Viñegla, A.: El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid. 1998.
- Lorino, P.: El Control de Gestión Estratégico. Editorial Alfaomega. México, D.F. 1995.
- Medina Hernández, U. y Correa Rodríguez, A.: El Crecimiento Empresarial: Una Síntesis”, en Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Edita AEDEM, Vol.8, No. 4, España, 1999.
- Mendoza, C., Ruíz, M. y Zrihen, R.: Control de Gestión y Estrategia: Aportes y limitaciones del Balanced Scorecard Americano y el Tableau de Bord Francés. IX. Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad, celebrado en Las Palmas de Gran Canaria, Tomo 2, Mayo. 2000.
- Menguzzatto Martina y Renau, J.: La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Edición MES, 1997.
- Menguzzato, Martina y Renau, J.: La Dirección Estratégica de la Empresa. Editorial Ariel.

- Barcelona. 1986.
- Minzberg, H.: La Caída y el Ascenso de la Planificación Estratégica. Folletos Gerenciales. No. 5. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior, 1998.
- Minzberg, Henry: El Ascenso y Caída de la Planificación Estratégica, en Folletos Gerenciales, Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior, Cuba, No. 8, 1997.
- Minzberg, H: Sobre la planificación estratégica. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/taller-sobre-planeacion-estrategica.htm> consultado el día 23 de mayo de 2010.
- Minzberg, H: Diseño de organizaciones eficientes. (Disponible en: <http://www.ellibrolibre.com.ar/> consultado abril 2011.
- Minzberg, H: La estructuración de las organizaciones. / H. Mintzberg. Barcelona. Ed Ariel. 1984.
- Modell S.: Performance measurement myths in the public sector: a reserch note, Financial Accountability & Management, 2004.
- Morales Batista, Dania: Sistema de Información Estratégica en el Departamento de Servicios Informáticos” de la Escuela Latinoamericana de Medicina”. Tesis en opción al grado de Master en Ciencias de la Educación Superior: Mención en Gestión. CEPES, UH. 2008.
- Muñoz. Jorge P.: Balanced Scorecard – BSC o Cuadro de Mando Integral – CMI para la Universidad Nacional de Loja. Ecuador, 2006.
- Naranjo Pérez, R. y otros: El control estratégico como fase integradora de la dirección estratégica. Caso Universidad de Ciego de Ávila. En Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 73, enero 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>. Revista académica de Economía de Cuba con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8352.
- Newman, W. H.: Programación, Organización y Control. / William H. Newman.
- Newman, W. H.: Strategy. A Multilevel Integrative Approach. / William H. Newman. Bilbao. Ed. DEUSTO. 1976,
- Nogueira, Dianelys y otros: Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Editorial Pueblo y Educación, Cuba, 2004,
- Núcleo de directores de planificación: V Jornadas de Planificación en Educación Superior. 1998.
- Rodríguez González, Fermín O. y Alemañy Ramos, S.: “Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicos: Conceptos y metodología”. La Habana, Cuba: Centro Coordinador de Estudios de Dirección Ministerio de Educación Superior, No. 5, 1997.
- Ronda Pupo, Guillermo: Modelo de Dirección Estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto económico cubano, Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias Técnicas, ISPJAE, 2003.
- Ronda Pupo, G y Marcané Laserra, J. A.: De la Estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Segunda parte. Ciencias de la Información Vol. 35, No. 2, agosto. La Habana, Cuba. 2004.

- Rodríguez Potella, Marlene: Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias. FEDEUPEL. Caracas. 1997
- Serna Gómez, Humberto: Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 3R Editores. Quinta edición. 1998.
- Siufi, G. y Pugliese, J. C.: La cooperación en educación superior en América Latina. Situación actual y perspectivas futuras. En: Revista de Ciencias Sociales del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, Año III – Número 8., Madrid, 1995, (España). Disponible en: <http://www.ortegaygasset.edu/circunstancia/numero8/art3.htm>
- Stoner, James y otros: Administración. Prentice Hall, Edición Sexta, México, Capítulo 10, 1992.
- Stoner, James y otros: Administración. Prentice Hall, Edición Sexta, México, Capítulo 10
- Miklos, Tomás: Planificación Interactiva. LIMUSA. México. 1993.
- UNESCO – CRESALC: Hacia una nueva Educación Superior. Actas de Conferencia Regional. Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. 1997.
- UNESCO: Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES 2008). Colombia, 2008.
- UNESCO: Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción. 1998.
- Universidad de Cádiz: Sobre Planificación Estratégica Universitaria, sitio web de la Universidad de Cádiz, España. (Disponible en: <http://www.uca.es/estrategico/> , consultado junio 2010).
- Zarur Miranda, Xiomara y otros: Integración regional e internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe, Capítulo 6, en Tendencias de la Educación Superior, IESALC – UNESCO, Capítulo 6, pág. 6. Disponible en: <http://www.iesalc.unesco.org.ve> Consultado en agosto 2010.